

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Výhodnost využití franchisingu v oblasti vzdělávání

Profitability of the Use of Franchising in the Field of Education

Student:

Daniela Polehlová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Wozniaková Zuzana, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Daniela Polehlová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Výhodnost využití franchisingu v oblasti vzdělávání**
Profitability of the Use of Franchising in the Field of Education

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení základních pojmů k oblasti franchisingu a podnikové ekonomiky
 3. Využití vybraných metod k posouzení výhodnosti franchisingu
 4. Návrhy a doporučení
 5. Shrnutí a závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BISIO, Rick and Mike KOHLER. *The Educated Franchisee: The How-to Book for Choosing a Winning Franchise*. 2nd ed. Minneapolis: Bascom Hill, 2011. 218 p. ISBN 9781935098539.
ŘEZNIČKOVÁ, Martina. *Franchising - podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 190 s. ISBN 978-80-7400-174-1.
SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

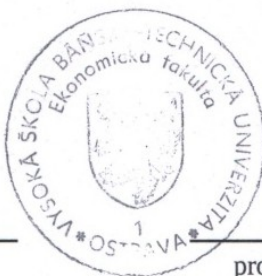
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval(a) samostatně. Přílohy, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil(a).

V Ostravě dne 11. května 2012

.....

podpis

Obsah

1.	Úvod	3
2.	Vymezení základních pojmů k oblasti franchisingu a podnikové ekonomiky	4
2.1.	Vymezení základních pojmů k oblasti podnikové ekonomiky	4
2.2.	Vymezení základních pojmů k oblasti franchisingu	8
2.2.1.	České instituce spojené s franchisingem	15
2.2.2.	Evropské instituce spojené s franchisingem	16
2.3.	Metody hodnocení projektu	17
2.4.	Metody hodnocení podnikatelského prostředí	24
3.	Využití vybraných metod k posouzení výhodnosti franchisingu	28
3.1.	Popis franchisingového podnikání v konkrétní firmě	29
3.2.	Finanční analýza	31
3.2.1.	Horizontální analýza	31
3.2.2.	Vertikální analýza	34
3.2.3.	Poměrové ukazatele	36
3.3.	SWOT analýza	41
3.4.	Monitoring	44
3.5.	Metoda hodnocení života schopnosti podle H. Pollaka	48
4.	Návrhy a doporučení	51
5.	Shrnutí a závěr	53
	Seznam použité literatury	55
	Seznam zkratek	57
	Seznam příloh	59

1. Úvod

Franchising vznikl v 50. letech minulého století. V Československu se začal rozvíjet v období po roce 1989, kdy současně docházelo k hospodářským a politickým změnám. Mezi nejznámější franchisingové systémy patří McDonald's, Dunkin' Donuts, Holiday Inn, Remax aj. Známostou českou franchisingovou značkou je Dobrá čajovna. Franchisingový systém dovoluje podnikat v daném oboru bez počátečních znalostí a bez dlouhodobého získávání zkušeností (praxe).

Přináší tato forma podnikání podnikateli nějaké výhody či nevýhody? Usnadní boj s konkurencí? Tato témata budou rozebrána v této bakalářské práci. K výzkumu bude použita metoda finanční analýzy, která umožní nahlédnout do finanční situace podniku a odhalí, zda franchisingový systém podnik zatěžuje či naopak. Finanční analýza se bude skládat z vertikální analýzy, horizontální analýzy a poměrových ukazatelů. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku budou zhodnoceny pomocí SWOT analýzy s ohledem na cíl bakalářské práce, která se zabývá tím, zda působení ve franchisingovém systému přináší výhody či nevýhody. Další metodou bude monitoring, ve kterém dojde k zhodnocení makro a mezo prostředí podniku. Konkrétněji budou popsány demografické, sociální a ekonomické faktory, které mají vliv na společnost. Pozornost bude také zaměřena na charakteristiku zákazníků, dodavatelů, konkurenci a substituty. Poslední metodou, která bude využita, je hodnocení životaschopnosti podniku podle H. Pollaka. Metoda určí vitalitu podniku podle stanovených kritérií.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit, zda fungování v rámci franchisingového systému přináší společnosti výhody či nevýhody.

Bakalářská práce se bude skládat ze tří základních částí. První část bude věnována teoretické oblasti. V té dojde k popisu základních pojmů a metod, které budou použity. Druhá část bude zaměřena na praktickou oblast, kde předmětem zkoumání bude společnost KaPo Liberi s.r.o., která je součástí franchisingového systému Helen Doron Early English. Jedná se o franchisu zaměřenou na výuku jazykových kurzů angličtiny pro děti od 0 – 14 let. Tento franchisingový systém byl založen britskou lingvistkou Helen Doron a funguje celosvětově již od roku 1987. Společnost KaPo Liberi s.r.o. zakoupila licenci pro výuku Helen Doron Early English pro území Žiliny v roce 2008. Třetí část bakalářské práce bude věnována celkovému zhodnocení, zda franchisingový systém přináší výhody či nevýhody.

2. Vymezení základních pojmů k oblasti franchisingu a podnikové ekonomiky

Součástí bakalářské práce je teoretická část. V této části jsou obecně definovány pojmy z oblasti podnikání a franchisingu. Dále jsou zde definovány metody hodnocení projektu a metody hodnocení podnikatelského prostředí podniku, které budou použity v praktické části bakalářské práce.

2.1. Vymezení základních pojmů k oblasti podnikové ekonomiky

Podnik

Podnik je v **obchodním zákoníku** definován jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“¹ První definice vychází z obchodního zákoníku. V dnešní době existuje spousta definic od různých autorů. Ty, které jsou zde definovány, ve svých knihách uvádějí autoři Němec, Srpová a Vebr. „*Podnikem se rozumí soubor hmotných, osobních i nehmotných složek podnikání.*“ (Němec, 1998, s. 16). Srpová (2010, s. 35) uvádí, že obsáhlejší definice podniku je „*podnik vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti.*“ Podle autora Vebra (2008, s. 16) je podnik vymezen jako „*uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.*“

Podnikatel

Pojem podnikatel je v obchodním zákoníku definován jako:

- a. *osoba zapsaná v obchodním rejstříku,*
- b. *osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,*

¹Obchodní zákoník a insolvenční zákon: a předpisy související. 7. rozšířené vydání. Olomouc: Anag, 2008. ISBN 978-80-7263-446-0.(§5, odstavec 1)

- c. osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d. osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“²

Podnikatelem se stává buď fyzická, nebo právnická osoba a to na základě získání živnostenského oprávnění podle živnostenského zákona. Podnikatel obdrží výpis z živnostenského rejstříku nebo koncesní listinu. Živností může být jakákoliv podnikatelská činnost, která není zákonem zakázána nebo vyloučena (Synek, 2010). Podnikatelem je osoba zapsaná v obchodním rejstříku, provozující živnost na základě živnostenského oprávnění, na základě jiného oprávnění nebo provozující zemědělskou výrobu (Němec 1998). Podle autora Mikoláše (2002) bude definice pojmu podnikatel naplněna při splnění **tří podmínek**:

- a. podmínka nutná: podnikatel má schopnosti a dovednosti. Někdy stačí mít dobrý nápad ve správném čase.
- b. Podnikatel má zájem, ochotu a schopnosti aktivně pracovat. Není podmínkou, že ten kdo chce začít podnikat, musí mít finanční kapitál.
- c. Důležité je, aby byla poptávka po daném výrobku či službě.

Podnikání

Podnikání se řídí obchodním zákoníkem. Ten definuje podnikání jako „soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“³. Podle Mikoláše (2002, s. 9) „podnikání již není jen tokem času v projektu (než se projekt zrealizuje), ale často je tokem projektů a akcí (jejich realizací) v časoprostoru.“ Srpková (2010, s. 18) ve své knize uvádí, že „teorie podnikání nezaručuje automatický úspěch bez nadání a příslušných vlastností podnikatele. Pomáhá však podnikateli najít nejlepší cestu k úspěchu, překonání bariéry a vyhnout se neúspěchu.“ Jedná se o začlenění ekonomických zdrojů takovým způsobem, aby docházelo k nárůstu původní hodnoty zdrojů (Veber, 2008). Podnik musí být schopen existovat ve spolupráci s okolím podniku a také uvnitř podniku. Hlavní činností jsou výkony podniku, které procházejí trhem,

²Obchodní zákoník a insolvenční zákon: a předpisy související. 7. rozšířené vydání. Olomouc: Anag, 2008. ISBN 978-80-7263-446-0.(§2, odstavec 2)

³Obchodní zákoník a insolvenční zákon: a předpisy související. 7. rozšířené vydání. Olomouc: Anag, 2008. ISBN 978-80-7263-446-0.(§2, odstavec 1)

a jejich prodejem získává podnik výnosy. Mezi hlavní činnosti podniku řadíme činnost výrobní, obchodní a poskytující služby. Aby podnik mohl fungovat, je zapotřebí mít k dispozici finanční zdroje neboli kapitál a peníze.

Obchodní majetek podnikatele

„Obchodním majetkem podnikatele, který je fyzickou osobou, se pro účely tohoto zákona rozumí majetek (věci, pohledávky a jiná práva a peníze ocenitelné jiné hodnoty), který patří podnikateli a slouží nebo je určen k jeho podnikání. Obchodním majetkem podnikatele, který je právnickou osobou, se rozumí veškerý jeho majetek.“⁴ Dělení majetku je uvedeno v příloze č. 1: Majetek podniku.

Financování podniku

Financování podniku se dělí podle vzniku a to na financování vnitřní, neboli také interní a financování vnější, jiným slovem externí. Zdrojem **vnitřního financování** je hospodářská činnost. Do hospodářské činnosti patří zisk, dlouhodobé rezervní fondy, prostředky uvolněné rychlejším obratem kapitálu. Do zdrojů **vnějšího financování** patří financování vlastní a financování cizí. Vlastním financováním se rozumí vklady a podíly zakladatelů, vlastníků a spoluvlastníků. K cizímu financování se využívá různých forem půjček, například úvěry, obligace aj. (Synek, 2010).

V současné době je velice využívanou formou financování podniku leasing. Je to externí financování. Jedná se o pronájem dlouhodobého hmotného majetku na určitou dobu. Existují dva druhy leasingu a to leasing operativní a finanční. Rozdíl mezi nimi je ve vlastnictví a v povinnostech plynoucích právě z vlastnictví. Pokud si podnik pouze majetek pronajme, všechny povinnosti má leasingová firma. Po skončení leasingové smlouvy zůstává majetek ve vlastnictví leasingové společnosti. U finančního leasingu veškeré povinnosti má nájemce. Po skončení leasingové smlouvy majetek spadá do vlastnictví nájemce (Synek, 2010). Financování je široký pojem, který v sobě také zahrnuje investování.

⁴Obchodní zákoník a insolvenční zákon: a předpisy související. 7. rozšířené vydání. Olomouc: Anag, 2008. ISBN 978-80-7263-446-0.(§6, odstavec 1)

Investice

Podle Němce (1998, s. 289) „*investice jsou finanční prostředky vkládané do nehmotného, hmotného nebo finančního majetku.*“ Investicí do nehmotného majetku se rozumí nákup know-how, licence, patenty, výzkum, rozvoj. Do hmotného majetku patří investice vynaložená na rozšíření, zkvalitnění výrobní kapacity. Investicí zaměřenou na finanční majetek je investice na nákup cenných papírů, akcií, obligací apod.

Existují dva účinky investic. První účinek spočívá v tom, že vyvolává řadu dalších agregátních výdajů a tím vzroste nominální hrubý domácí produkt. Tomuto účinku říkáme **důchodový účinek investice**. Výsledkem součtu spotřeby, hrubých investic, veřejných výdajů a čistého vývozu jsou agregátní výdaje. Jedná se o výdaje domácností, firem, veřejného sektoru a zahraničních osob. Dalším investičním účinkem je **kapacitní**. Tento kapacitní účinek se projevuje po dokončení investice a to zvýšením kapacity (Valach, 2010).

Autor Valach (2010) ve své knize také uvádí, dělení investic a to z hlediska makroekonomického a mikroekonomického. **Z makroekonomického hlediska** se investice člení na hrubé a čisté. Pokud dochází k přírůstku investičních statků, jedná se o **hrubé investice**. Do hrubých investic patří pořízení a úbytek hmotných fixních aktiv (budovy, stroje), nehmotných fixních aktiv (licence) a změna stavu zásob. Pokud od hrubých investic odečteme opotřebení kapitálu, neboli odpisy, výsledkem jsou **čisté investice**. Většinou čisté investice netvoří ani jednu polovinu hrubých investic. Pokud dojde k reinvestici hrubých investic, jedná se o obnovovací investice. Měli by být stejné, jako výše odpisů daného kapitálu. V praxi ovšem nedochází k tomu, že za výši odpisů dojde k obnově kapitálu. Existuje vztah mezi investicemi. Hrubé investice bývají větší než znehodnocení kapitálu a znehodnocení kapitálu bývá větší než čisté investice. Do **mikroekonomického hlediska** patří výdaje na pořízení dlouhodobého nehmotného majetku, dlouhodobého hmotného majetku a dlouhodobého finančního majetku. V případě investice do dlouhodobého nehmotného majetku, jde o nákup licence, patentů, know-how. Nákupem dlouhodobého hmotného majetku dojde k navýšení kapacity. Jedná se o výdaje na stavby, pozemky, zařízení, stroje, zvířata, trvalé porosty apod. V případě dlouhodobého finančního majetku jde o nákup akcií, podílových listů, obligací apod.

Dluhošová (2010, s. 128) ve své knize uvádí, že „*investiční rozhodování je jedním z nejvýznamnějších druhů manažerského rozhodnutí.*“ Rozhodnutí o provedení nebo zamítnutí

investice ovlivní celou budoucnost podniku. Takovou investicí do podnikání může být i nákup franchise. V tomto případě se jedná o investici do nehmotného majetku.

2.2. Vymezení základních pojmů k oblasti franchisingu

Tato část bakalářské práce bude věnována franchisingu. Budou zde rozebrány jednotlivé pojmy, které s franchisingem blízko souvisí. Tyto pojmy se budou objevovat také v praktické části a proto je potřeba je zde zmínit.

Franchising

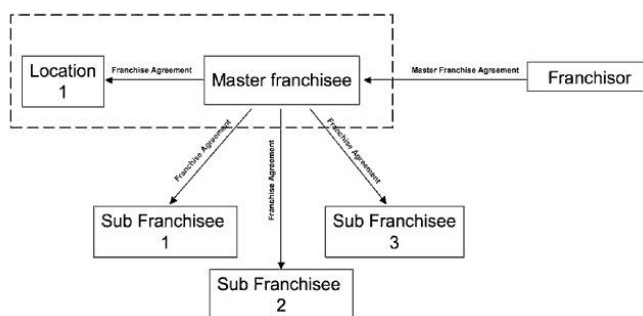
Podle Synka (2010, s. 454) znamená **franchising** „právo dělat nebo používat něco, co poskytuje jeden podnik druhému, např. obchodní název, speciální prodejní techniku pro určitý trh atd. Často velký podnik uzavře s druhým samostatným podnikem smlouvu, na jejímž základě mu postoupí právo realizovat zboží nebo služby pod svým obchodním názvem. Jde o rozšířenou formu integrace velkých a malých podniků, zejména v oblasti odbytu (např. McDonald, OBI).“ Česká asociace franchisingu uvádí, že franchising „je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podnikatelů – franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.“⁵ Česká asociace franchisingu (2008) eviduje k roku 2007 okolo 130 franchisových systémů. Právě k tomuto roku bylo 62% franchisových konceptů z oblasti služeb a 38% z oblasti obchodu. Od roku 2003 do roku 2007 byl nárůst o 41 franchisových systémů. Mezi nejstarší franchisové systémy v ČR patří McDonald's, OBI. Autor Malý (2002, s. 205) uvádí, že „poskytovatel chce plně využít potenciál své technologie, nechce přitom ztratit kontrolu nad užíváním svých ochranných známek, obchodního jména nebo značek a nad svým know-how při expanzi i na více trhů najednou.“ Franchising je v současné době považován za **speciální druh podnikání**. Je to způsob, který umožňuje začínajícím podnikatelům podnikat s minimálním rizikem a napomáhá bojovat proti konkurenci. Franchising se již používá na celém světě. Ovšem nejvíce je rozšířen v USA, Kanadě, Francii a Japonsku (Řezníčková, 2009).

⁵(ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, ČAF definice a pojmy ve franchisingu, ze dne 19. února 2012 [online]. ČAF [19.2.2012]. Dostupné z <<http://www.czech-franchise.cz/franchising/definice-a-pojmy-ve-franchisingu/>>.

Druhy franchisingu

Franchising lze klasifikovat podle několika hledisek. Jedná se o historické hledisko, předmět franchisingu, osoba franchisanta, vertikální členění, vztahy ke třetím osobám, hledisko teritoriální a výlučnost (exkluzivita) výrobků. Z **hlediska historického** se jedná o výrobnový franchising. Prodejce obdržel povolení k prodeji značkových výrobků a přesný popis výrobního postupu. Dnes již častější formou je podnikatelský franchising neboli odbytový franchising. Jde o podnikání „na klíč“. Franchisant získá ověřený podnikatelský nápad, pomoc při vyhledávání místa k vlastnímu založení podniku, pomoc při řízení vlastního podniku a eventuálně finanční pomoc. Tento typ je charakteristický pro poskytování služeb. **Předmětem franchisingu** je průmyslový franchising, kde dochází k výrobě výrobků. Franchisant postupuje podle specifikace franchisora a je oprávněn toto zboží prodávat pod jeho ochrannou známkou. Dále do předmětu franchisingu patří distribuční franchising. Tento franchising je zaměřen na prodej výrobků. Předmětem franchisingu služeb je poskytování služeb. A na závěr velkoobchodní franchising, jehož účelem je podnikání na velkoobchodní úrovni. V okamžiku sjednání franchisingu mezi fyzickými osobami nebo právnickými osobami, či jde o vztah smíšený, jedná se o druh podle **osoby franchisanta**. Pokud jde o **vertikální členění**, dělí se na jednostupňové a vícestupňové. Jednostupňové znamená, že franchisor poskytuje franchising pouze franchisantům na stejné úrovni. Kdežto, ve vícestupňovém franchisingu existuje více úrovní franchisantů. Pokud se jedná o **vztah ke třetím osobám**, dělí se následovně. V případě, že franchisant dostane od franchisora právo poskytovat franchising dalším franchisantům, franchisant se stává master franchisantem viz obr. 2.1.:

Obr. 2.1.: Master franchisor



Zdroj: BISIO, Rick; KOHLER, Mike. *The Educated Franchisee : The How-to Book for Choosing a Winning Franchise*. 2nd edition. Minneapolis : Bascom Hill Publishing Group, 2011. 218 s. ISBN 9781935098539.

Pokud má franchisant zakázanou jakoukoliv činnost, která by mohla vést k prozrazení know-how apod., jedná se o jednoduchý franchising. Z hlediska teritoriálního se franchising dělí na národní a mezinárodní. Národní se uskutečňuje mezi franchisorem a franchisantem ze stejného státu. Mezinárodní franchising probíhá mezi franchisorem a franchisantem z různých zemí. **Výlučnost výrobků** - patří zde minifranchising. Jedná se o prodej exkluzivních výrobků od exkluzivních výrobců. Je přesně domluveno území, sortiment, reklamní materiál, vstupní kapitálový vklad, dodržování předepsaných cen, zařízení prodejen atd. Opakem minifranchisingu je franchising, který se týká běžného sortimentu výrobků (Řezníčková, 2009).

Mezi základní pojmy, které jsou spojené s oblastí franchisingu, patří franchisor, franchisant, franchisingová smlouva, franchisový poplatek. Tyto pojmy budou postupně níže rozebrány.

Franchisor

Franchisor je poskytovatel franchisy neboli franchisové licence. Před zahájením franchisové sítě musí franchisor vlastnit prosperující činnost po určitou dobu (12 měsíců) s nejméně jedním zkušebním objektem. Během této doby franchisor zjistí, zda se jedná o dobrý nápad, který není pouze módním trendem, jakou má konkurenci na trhu apod. Musí být majitelem ochranné známky.⁶

Franchisor je původcem systému. Je zakladatelem a majitelem podnikatelského nápadu. Tento nápad se dále stává předmětem obchodu. Na základě franchisingové smlouvy franchisor poskytuje franchisantovi své obchodní jméno, pod kterým bude franchisant podnikat a poskytuje mu právo prodávat výrobky nebo služby s tímto jménem. Předá mu své know-how, zkušenosti a znalosti v oboru. Franchisant za poskytnutí práva platí franchisorovi poplatek. Franchisor by měl být nápomocen franchisantovi v podnikání. Franchisor zprostředkovává školení pro franchisanty. Franchisorovy podmínky pro poskytnutí franchisingu jsou uvedeny v tzv. franchisovém balíku (franchise package). Tento balíček obsahuje nákupní, odbytový a organizační koncept, využívání ochranných práv, výchova franchisanta, závazek franchisora podporovat franchisanta a rozvíjet tuto koncepci. Franchisor poskytuje uživateli radu, pomoc, školení a vykonává kontrolu a to po celou dobu platnosti

⁶ franchisinginfo.cz: 5 kroků, jak se stát franchisorem zde dne 19. března 2010 [online]. franchisinginfo.cz [4. 3. 2012]. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/500/5-kroku-jak-stat-franchisorem/>

smlouvy. Dále poskytuje práva k nehmotnému majetku jako je označení výrobků nebo služeb, obchodní jméno, reklamní a obchodní symbol. Zabezpečuje nepřetržitý rozvoj systému (Řezníčková, 2009).

Franchisant

Za franchisanta je považovaná osoba, která je nabyvatelem franchisy, franchisový příjemce. Franchisant vystupuje pod svým vlastním jménem a na vlastní účet. V jeho zájmu je usilovat o rozvoj podnikání, nenarušit dobrou pověst franchisové sítě a zachovávat společné identity. Je povinen na žádost franchisora poskytnout poctivé hospodářské údaje. Na základě těchto údajů franchisor provede vyhodnocení provozu. Na přání franchisora musí franchisant zpřístupnit své prostory k nahlédnutí. Jedná se o člověka, který je ochotný spolupracovat s franchisorem. Franchisant nesmí poskytovat know-how a podobné informace třetím osobám. Má základní teoretické znalosti o způsobu podnikání. Franchisant by měl mít organizační schopnosti, měl by být schopen motivovat a správně řídit zaměstnance. Má právo a povinnost používat franchisový balík za úplaty. Zavazuje se přímo nebo nepřímo platit konkrétní částku za poskytnutí franchisingu. Franchisant je povinen provozovat podnikatelskou činnost pod obchodním jménem franchisora po dobu platnosti smlouvy (Řezníčková, 2009).

Franchisingová smlouva

Smlouva je z právního hlediska velice důležitá. Je potřeba si pohlídat, zda obsahuje vše, co má. Franchisingová smlouva představuje základ, na kterém je postaven vztah franchisora s franchisantem. Jedná se o dvoustranný právní úkon uzavřen mezi dvěma právně i ekonomicky samostatnými subjekty. Franchisingová smlouva je dlouhodobý vztah mezi subjekty. Jde o poskytování služeb, prodej zboží pod obchodním jménem, obchodní značkou za dohodnutou peněžní odměnu. Základním zákonným předpokladem pro platnost franchisingové smlouvy je určení závazků. Franchisingová smlouva upravuje vztah mezi subjekty a stanovuje jejich práva a povinnosti. Ve franchisingové smlouvě nejčastěji najdeme základ licenční smlouvy, smlouvy o použití know-how, smlouva o pronájmu, leasingové smlouvy atd.

V České Republice se v rámci franchisingové smlouvy používá ustanovení obchodního zákoníku, jelikož se jedná o smluvní vztah dvou podnikatelů. Obchodní zákoník umožňuje uzavírat dva druhy smluv, a to smlouvy pojmenované nebo nepojmenované.

Smlouvy pojmenované jsou uvedeny jako smluvní, ty v části třetí obchodního zákoníku. Smlouvy nepojmenované obchodní zákoník výslovně jako smluvní typ neupravuje (Řezníčková, 2009).

Franchisingová smlouva (jedná se o nepojmenovanou smlouvu) obvykle obsahuje problémové okruhy, jako jsou popis nehmotných aktiv, povaha a rozsah práv a teritoriální vymezení využívaných práv. Za **nehmotná aktiva** je považována obchodní značka, značka služeb, obchodní jméno, ochranná známka, materiály chráněné autorským právem, obchodní systém a další prvky know-how franchisora. Do **povahy a rozsahu práv** se řadí právo využívat právě výše uvedené know-how, ochranné označení, autorská práva, zřídka kdy patentová práva, ale vyloučit se to nedá. **Teritoriální vymezení využívaných práv** znamená, že franchisor může zaručit franchisantovi, že nevydá další franchisingovou licenci pro dané území jiným zájemcům. Franchisor řeší problém, jak vhodně rozdělit území (Malý, 2002).

Franchisingová smlouva není stanovena žádným právním předpisem. Franchisingová smlouva musí být stanovena písemně, pokud to bude vyžadovat alespoň jedna strana. Ovšem doporučuje se, aby smlouva byla uzavřena písemně. Záleží na domluvě obou stran, franchisingová smlouva může být uzavřena i ústně. **Franchisingová smlouva by měla:**

- po právní stránce zabezpečit franchisantovi řádné užívání práv a nehmotného majetku, která mu franchisor předává,
- ochránit smluvní strany před zásahem třetí osoby,
- obsahovat popis a fungování franchisingového systému,
- zajistit franchisantovi řádný výkon podnikatelské činnosti,
- upravit práva a povinnosti,
- mít písemnou formu smlouvy, pro zajištění právní jistoty smluvních stran.

Podle Řezníčkové (2009) má uzavírání franchisingové smlouvy 4 fáze. **První fáze** – Franchisor si vybírá nejvhodnějšího franchisanta. Tento výběr většinou probíhá prostřednictvím inzerátu, internetu, reklamy, na veletrzích určených pro franchising, nebo prostřednictvím jiného franchisanta. **Druhá fáze** – setkání franchisora s potenciálním franchisantem. Franchisant obdrží formulář o poskytnutí licence a také brožuru, ve které jsou informace o franchisingovém systému. Do formuláře se většinou zaznamenávají údaje o franchisantovi, jako jsou jméno, příjmení, datum narození, a ostatní osobní údaje. Dále se poskytují údaje o předchozím a současném povolání, pracovních zkušenostech. Franchisor se

ptá, zda je franchisant ochoten například změnit své nynější trvalé bydliště, zda některý příbuzný je franchisantem. Formulář musí obsahovat reference od jiné osoby, než je zaměstnavatel nebo příbuzný. **Třetí fáze** – dochází k hodnocení vyplněného formuláře. Každý franchisor si formulář hodnotí podle svého uvážení. Pokud franchisant splňuje požadavky, přechází se ke čtvrté fázi. **Čtvrtá fáze** – Franchisant je pozván na pohovor k franchisorovi. Dochází k debatě o franchisantových zkušenostech, cílech, finančních možnostech a zájmu. Franchisant je zapojen po provozu, kde si fungování franchisového podnikání vyzkouší a ověří své schopnosti v rámci tohoto podnikání. Zjistí, zda má dostatečné schopnosti sám toto povolání provozovat a zda se chce do franchisové sítě zapojit, či nikoliv.

Franchisové poplatky

Franchisant platí poplatky za poskytnutí franchisového systému franchisorovi. Tyto poplatky se obvykle skládají z **počátečního poplatku**. Tento poplatek se platí jednorázově. Vždy na začátku, a to za poskytnutí licence a za počáteční služby. Výše poplatku závisí na kvalitě franchisingové licence. **Průběžný poplatek** zahrnuje příspěvek na autorský honorář, autorská práva, know-how, na poplatek z prodeje smluvních výrobků atd. Výše je stanovena procentuálně, a to z celkového výdělku franchisanta za určité období. **Příspěvek na reklamu** platí povinně všichni franchisanti. Tento příspěvek připadá speciálnímu fondu, ze kterého franchisor hradí pouze náklady na reklamu celé franchisové sítě. Názvy jsou obecné, je na každém franchisorovi zvlášť, aby si určil, jak uvede poplatky ve franchisingové smlouvě (Řezníčková, 2009).

Výhody pro franchisora

Výhodou pro franchisora je skutečnost, že dojde k vytvoření široké odbytové sítě. Podnik, který vybudoval franchisor, se může rozšířit po celém světě. Franchisor nebude do rozšíření investovat své finanční prostředky. Sníží se náklady na otvírání nových podniků. Franchisant si buduje podnik z vlastních zdrojů. Franchisor využívá znalostí franchisanta o prostředí, ve kterém vybudoje svůj podnik. Franchisant zná místní poměry, situaci na trhu a konkurenci. Franchisor si může trh zajistit. Trh rozdělí na jednotlivé oblasti tak, aby nedocházelo ke konkurenci mezi jednotlivými franchisanty. Franchisant za poskytnutí franchisingu zaplatí franchisové poplatky. Tyto poplatky jsou stanovené jako pravidelné procento z obrátu. Franchisant může platit i příspěvek na reklamu. Dochází k rychlému uplatnění jedné myšlenky s malými náklady. Výhodou je kvalitnější řízení a kontrola prodeje

výrobků nebo služeb. Na základě franchisingové smlouvy má franchisant povinnost odebírat výrobky nebo služby od franchisora nebo od dodavatelů, které franchisor jmenoval. Franchisor a franchisanti vystupují na veřejnosti pod stejným logem, ochrannou známkou a image. Franchisor s franchisanty spolupracuje na jednotné reklamě. Franchisor si franchisanty vybírá. Požadavky na franchisanty jsou stanoveny v manuálu. Franchisant podniká na svůj účet, proto má zájem a předpoklady pro vlastní podnikatelskou aktivitu, která je zaměřená na co nejlepší provoz vlastního podniku a na co největší zisky (Řezníčková, 2009).

Výhody pro franchisanta

Nákupem franchisingové licence franchisant získá možnost užívat logo, ochrannou známkou, image, obchodní jméno a goodwill při prodeji výrobků nebo služeb, které jsou osvědčené a v povědomí zákazníků. Díky těmto možnostem se franchisant dostane rychle na trh, sníží se mu riziko samostatnosti a získá větší jistotu v podnikání. Každý franchisant absolvuje úvodní školení a potřebné vzdělání, které se v průběhu vztahu s franchisorem stále prohlubuje a aktualizuje. Mezi franchisantem a franchisorem probíhá stabilní komunikace. Franchisor zajišťuje školení i pro zaměstnance franchisanta. Uzavřením franchisingové smlouvy se franchisant stává součástí franchisingového systému. Zákazníci se domnívají, že se jedná o pobočku franchisora, díky tomu franchisant dosahuje rychleji vyšších výdělků s optimálními náklady. Franchisor před zahájením franchisového podnikání v určité oblasti provozuje po určitou dobu pilotní projekt. Jedná se o průzkum týkající se zejména nejvhodnější skladby nabízeného sortimentu výrobků nebo služeb pro danou oblast. Franchisant už nemusí sám vymýšlet a sestavovat skladbu sortimentu výrobků a služeb ve svém podniku. Franchisor má zpracovány cenové hladiny jeho sortimentu v dané oblasti. Konkrétní ceny si franchisant stanovuje sám. Marketingový průzkum provádí franchisor. Banky jsou ochotnější poskytovat úvěr osobám s ověřenými podnikatelskými plány, za kterými jako garant a ručitel stojí známá a silná společnost (Řezníčková, 2009).

Nevýhody franchisora

Franchisor má výhradní právo kontrolovat franchisanta v podnikání, ale tato kontrola je omezena. Franchisant vystupuje jako samostatný podnikatel. Franchisor čelí neustálému tlaku franchisanta, který se snaží prosadit prodej i jiných výrobků, než které mu poskytuje franchisor. Franchisor musí dodržovat pravidla stanovená ve smlouvě. Franchisor si může z franchisanta vychovat budoucího konkurenta. Franchisant může během platnosti smlouvy

získat pocit samostatnosti a snažit se tak osamostatnit. V případě nedodržování standardu stanovené franchisorem může franchisant ohrozit pověst a stabilitu celé franchisové sítě (Řezníčková, 2009).

Nevýhody franchisanta

Franchisant je stále kontrolován franchisorem. Tato kontrola přispívá k udržení úrovně služeb a kvality výrobků. Franchisant nemá možnost uskutečňovat své vlastní podnikatelské aktivity. Franchisant nemůže získat větší podíl na trhu, než jaký je mu vymezen franchisingovou smlouvou. S kapitálovou návratností nelze počítat ihned, jelikož vstupní investice bývají obvykle velmi vysoké. Franchisant je povinen platit franchisový poplatek za poskytnutí služby. Dále je povinen platit procento ze zisku a příspěvek na reklamu. Mimo franchisové poplatky je franchisant povinen platit pravidelné platby např. platby za image, za trvalou pomoc, za zdokonalení na výrobcích, které provedl franchisor, za stálou odbornou průpravu a za průzkum a inovaci. Franchisant je povinen vykonávat pouze tu činnost, která je stanovená ve smlouvě. Nevýhodou je podmínka, že franchisant má povinnost odebírat takové výrobky a služby, které jsou stanoveny ve smlouvě. Franchisant část svého zisku odvádí franchisorovi. V případě špatné pověsti o firmě, nesou všechny důsledky z toho plynoucí všechny články systému (Řezníčková, 2009).

2.2.1. České instituce spojené s franchisingem

Mezi české instituce spojené s franchisingem patří česká asociace franchisingu a český institut pro franchising. Níže bude definován účel každé investice.

Česká asociace franchisingu

Jedná se o neziskovou, profesní organizaci, která sdružuje poskytovatele franchisingu a odborníky zaměřující se na problematiku franchisingu. Česká asociace franchisingu (dále jen ČAF) vznikla v roce 1993. Mezi členy asociace patří jak velké, známé, mezinárodní systémy, tak i menší tuzemské franchisové systémy.

Posláním ČAF je reprezentovat franchising a být jejím odborným garantem. Mají za úkol informovat veřejnost o podstatě a významu franchisingu a propagovat jej a také poskytovat informační podporu a servis svým členům. Pomáhají českým podnikatelským subjektům při exportu tuzemských franchisových systémů do zahraničí a podporují import

zahraničních systémů do České republiky (Česká asociace franchisingu, 2008). Velice podobnou funkci v Evropě zastává Evropská franchisová federace.

Český institut pro franchising

„Český institut pro franchising vznikl proto, aby co nejvíce podnikatelů, zejména těch menších, mohlo tuto po celém světě osvědčenou metodu podnikání snadno poznat, dobře pochopit a rychle použít.“ Jedná se o národní centrum, které slouží ke vzdělání, popularizační, poradenské, publikační a vědecké činnosti v rámci franchisingu. Poskytují možnost získání tržní, profesní i osobní náskok před konkurencí. Jedná se o zdroj informací, znalostí a zkušeností, který slouží všem, kteří se o franchising v České republice zajímají.⁷

2.2.2. Evropské instituce spojené s franchisingem

V této kapitole budou definovány další instituce související s franchisingem. Jedná se o evropské instituce, jako je evropská franchisová federace a evropský kodex etiky franchisingu. Opět bude pozornost věnována jejich účelu.

Evropská franchisová federace

Evropská franchisová federace (dále jen EFF) je také nezisková. Jedná se o mezinárodní asociaci, která reprezentuje národní franchisové asociace a federace. Byla založena v roce 1972. Mezi její členy patří národní asociace nebo federace vzniklé v Evropě. Její hlavní cíle jsou vědecké, pedagogické, informační a etické. Tyto cíle se provádějí formou výzkumu, studií, výměnou informací, zajištěním neustálé komunikace, organizováním kampaní, které informují širokou veřejnost apod.

Posláním EFF je šířit franchising, hájit etiku franchisového podnikání propagací Evropského etického kodexu. Ovlivňují a podporují rozvoj franchisingu. Zastupují zájem franchisového podnikání u mezinárodních organizací jako je například Evropská komise nebo Evropský parlament. Podporují evropské franchisingové společnosti ve světě. Rozvíjí vznik nestranných a vědeckých studií o franchisingu. Evropská franchisová federace s národními franchisovými svazy společně vypracovaly Evropský kodex etiky franchisingu (Česká asociace franchisingu, 2008).

⁷ Ifranchising.cz, Český institut pro franchising ze dne 6. března. 2012 [online]. ČIFRA [6. 3. 2012] dostupné z: <<http://www.ifranchising.cz/o-nas.php>>

Evropský kodex etiky franchisingu

Evropský kodex etiky franchisingu byl vytvořen v roce 1972. Je základním kamenem a posláním Evropské franchisové federace. Tvůrci evropského kodexu byli přední vizionáři franchisingu své doby, všichni členové Rady EFF. Kodex etiky je základním souborem slušného jednání pro účastníky franchisingu v Evropě. Původně existoval pouze v podobě základního textu, který byl závazný bez rozdílu pro všechny členy asociací a federací sdružených v EFF. S rozvojem franchisingu bylo členům EFF umožněno interpretovat a rozšířit uplatnění základního textu tak, aby lépe vyhovoval zvláštnostem jednotlivých národních trhů. Některé asociace a federace si vytvořily vlastní národní přílohy. EFF je prostřednictvím své výkonné rady garantem původního textu. Národní přílohy se nesmějí od původního textu odchylovat a být s ním v rozporu.

Kodex definuje řadu obecných principů, které mají za cíl ochranu loajálnosti, upřímnosti a vyrovnanosti ve všech stádiích vztahu mezi franchisorem a franchisantem. Členové asociací a federací EFF se zavázali respektovat etický kodex etiky franchisingu. Pokud franchisor jedná neeticky, je mu odmítnuto členství v asociaci či federaci EFF. V případě že franchisor je členem EFF, dochází k vyloučení (Česká asociace franchisingu, 2008).

2.3. Metody hodnocení projektu

V následující kapitole budou uvedeny metody čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, doba návratnosti, průměrné náklady na celkový kapitál a finanční analýzy. Některé tyto metody budou použity v aplikační části bakalářské práce.

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (dále jen NPV) vyjadřuje přírůstek majetku, který je způsoben realizací projektu. Jedná se o rozdíl mezi současnou hodnotou volných peněžních toků a prvotním jednorázovým výdajem.

$$NPV = \sum_{t=1}^T FCF_t(1 + R)^{-t} - JKV \quad (2.1)$$

t životnost projektu
FCF_t volné peněžní toky

R náklad kapitálu
JKV jednorázové kapitálové výdaje

Jako nedostatek se projevuje nutnost odhadu volných finančních toků na několik budoucích období. Pokud není možnost přístupu k nezbytným interním informacím, výpočet

je velice obtížný. Jestliže NPV bude kladné neboli větší než 0 projekt bude realizován, pokud je NPV menší nebo rovno 0, projekt se zamítá. Z toho vyplývá, že čím větší je hodnota NPV, tím je projekt výhodnější. Kritérium respektuje faktor času. Je zde možnost sčítat NPV jednotlivých projektů (Dluhošová, 2010).

Vnitřní výnosové procento

Dluhošová (2010, s. 141) ve své knize uvádí, že „*vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return, IRR) vyjadřuje takovou roční průměrnou sazbu, při které se současná hodnota provozních peněžních toků rovná kapitálovým výdajům.*“ Hodnotu vnitřního výnosového procenta (dále jen IRR) nelze vypočítat přímo. IRR představuje implicitní hodnotu. U tohoto výpočtu je možnost více řešení. Pokud jsou ovšem použita reálná data, jedno řešení bývá většinou ekonomicky nejvíce opodstatněné. Pro snadnější výpočet je možnost použít funkci v excelu.

Na základě tohoto kritéria by měl podnik uskutečnit investiční projekt, a to v okamžiku, kdy je IRR vyšší než náklad kapitálu projektu s obdobným rizikem. Čím je hodnota IRR vyšší, tím je projekt výhodnější. Výhodou je, že toto kritérium respektuje faktor času. Projekty nelze sčítat a nelze v čase měnit náklady kapitálu. Toto kritérium není považováno za nejvhodnější při rozhodování o reálných investicích (Dluhošová, 2010).

$$\sum_{t=1}^T FCF_t(1 + IRR)^{-t} = JKV \quad (2.2)$$

Doba návratnosti

Doba návratnosti investice uvádí, za jakou dobu se vrátí peníze, které jsme investovali do daného projektu. Jedná se o takové časové období, kdy se příjmy z investice budou rovnat celkovým výdajům na investici. Pokud je příjem za každé období stejný, výpočet je velice jednoduchý. Vydělíme investiční výdaj ročním příjmem, který plyne z projektu. Pokud se jednotlivé roční příjmy liší, postupně sčítáme jednotlivé příjmy tak, až překročíme hranici celkových výdajů. Doba životnosti projektu by měla být vyšší, než doba návratnosti investice. Metoda nezohledňuje faktor času. Tento faktor je hlavním rozdílem mezi dobou návratností a diskontovanou dobou návratností. Diskontovaná doba návratnosti zohledňuje faktor času, což je považováno za velkou výhodu.

Doba návratnosti

$$\sum_{t=1}^{PP} FCF_t = KV \quad (2.3)$$

FCF příjmy z investice

KV kapitálové výdaje

Diskontovaná doba návratnosti

$$\sum_{t=1}^{dPP} FCF_t(1+R)^{-t} = KV \quad (2.4)$$

Průměrné náklady na celkový kapitál

Průměrné náklady kapitálu (dále jen WACC) „jsou kombinací nákladů různých forem kapitálu“ (Dluhošová, 2010, s. 116).

$$WACC = \frac{R_D(1-t) \times D + R_E \times E}{D+E} \quad (2.5)$$

R_D náklady na úročený cizí kapitál

t sazba daně z příjmu

D úročený cizí kapitál

R_E náklady vlastního kapitálu

E vlastní kapitál

C celkový investovaný kapitál

Platí, že čím vyšší je riziko, tím vyšší je diskontní míra.

Finanční analýza

Finanční analýza využívá řadu poměrových ukazatelů. Smyslem je zhodnotit finanční situaci a doporučit následný vývoj podniku.

Finanční analýza se dělí na **deterministické metody a matematicko-statistické metody**. **Deterministické metody** se používají pro analýzu vývoje, analýzu struktury, kombinaci trendů, analýzu odchylek. Patří zde horizontální analýza, vertikální analýza, vertikálně-horizontální analýza, poměrová analýza, analýza soustav ukazatelů a analýza citlivosti. **Matematicko-statistické metody** vycházejí z údajů delších časových řad. Slouží k posouzení determinantů a faktorů vývoje a k určení kauzálních závislostí a vazeb. Mezi matematicko-statistické metody se řadí regresní analýza, diskriminační analýza, analýza rozptylu, testování statistických hypotéz.

Horizontální analýza neboli také analýza vývojových trendů slouží k posouzení změn souhrnných ukazatelů, a k zjištění vývoje hodnot v čase. Mezi souhrnné ukazatele patří tržby, zisk, náklady, aktiva, pasiva, cash flow z provozní činnosti, z finanční činnosti, z investiční činnosti atd. Finanční analytik může z časových řad zkoumat průběh změn a odhalovat dlouhodobé trendy významných finančních položek. Při rozboru se využívá řetězových a

bazických indexů. Interpretace změn se provádí obezřetně a komplexně. V úvahu se musí brát jak změny absolutní, tak i relativní.

$$\text{absolutní změna} = U_t - U_{t-1} = \Delta U_t, \quad (2.6)$$

$$\text{relativní změna} = \frac{U_t - U_{t-1}}{U_{t-1}} = \frac{\Delta U_t}{U_{t-1}}. \quad (2.7)$$

U	hodnota ukazatele	t	běžný rok
t-1	předchozí rok		

Při hodnocení situace v podniku, je třeba brát v úvahu změny a vývoj specifických ekonomických podmínek, jako jsou například změny v daňové soustavě, změna podmínek na kapitálovém trhu, změny cen vstupů apod.

Vertikální analýzy (analýza struktury) slouží k porovnání dílčích složek ve vybraném absolutním ukazateli včetně vývoje struktury v čase.

$$\text{podíl na celku} = \frac{U_i}{\sum U_i}, \quad (2.8)$$

U_i	hodnota dílčího ukazatele
ΣU_i	velikost absolutního ukazatele

Vertikální analýza se využívá při analýze aktiv a pasiv podniku, tržeb, zisku, nákladů, složek finančních toků.

Vertikálně-horizontální analýza vytváří kombinovaný komplexní pohled vývoje finančních ukazatelů a zároveň struktury v čase. Lze analyzovat za podmínek, že při změně celkových ukazatelů zůstává struktura stejná nebo se mění a pokud je tato změna příznivá či nikoliv.

V případě **poměrové analýzy** musí být systematicky analyzovány soustavy vybraných poměrových ukazatelů. Poměrové ukazatele lze konstruovat pouze podle údajů z výkazu zisku a ztráty, rozvahy a kombinací.

Poměrové ukazatele

Za dlouhou dobu používání poměrových ukazatelů byly navrženy desítky ukazatelů. Některé se od sebe liší drobnými modifikacemi. Mezi základní ukazatele finanční analýzy patří ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu.

Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Do skupiny ukazatelů finanční stability a zadluženosti patří podíl vlastního kapitálu na aktivech, stupeň krytí stálých aktiv, podíl stálých aktiv, podíl oběžných aktiv, podíl zásob, majetkový koeficient, ukazatel celkové zadluženosti, dlouhodobá zadluženost, běžná zadluženost, ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu, úrokové krytí, úrokové zatížení, úvěrová zadluženost a doba návratnosti úvěru. Jako první ukazatel si rozebereme **podíl vlastního kapitálu na aktivech**. Tento ukazatel charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu. Udává, jak je podnik schopen kryt své prostředky vlastními zdroji. Také určuje, jaké podnik dosahuje finanční samostatnosti. Platí, že čím vyšší je tento ukazatel, tím pevnější je finanční stability podniku. Pokud je ukazatel neúměrně vysoký, může to vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktivacelkem}} \quad (2.9)$$

V případě poměrování dlouhodobého kapitálu ke stálým aktivům, **jedná se o stupeň krytí stálých aktiv**. Dlouhodobý kapitál by měl být pokryt dlouhodobými zdroji. Čím větší jsou oba ukazatele, tím lepší je finanční stability podniku. Stupeň krytí by měl dosahovat aspoň 100 %.

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.10)$$

Tyto ukazatele jsou obvykle doplňovány škálou dalších ukazatelů. Mezi tyto doplňkové ukazatele patří podíl stálých aktiv, podíl oběžných aktiv a podíl zásob.

Největší podíl stálých aktiv je pro odvětví prvovýroby a těžký průmysl. Čím vyšší jsou stálá aktiva, tím vyšší jsou fixní náklady. Důvodem jsou odpisy, náklady na opravu a údržbu. Další ukazatel se nazývá finanční páka nebo také **majetkový koeficient**.

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.11)$$

Důležitým cílem podniku je, dosáhnout optimálního poměru vlastních a cizích zdrojů financování. Poměr vlastních a cizích zdrojů bývá v souladu s náklady plynoucími ze získání kapitálu. Dividendy a výplaty podílů na zisku jsou náklady na vlastní kapitál. Úrok je náklad cizího kapitálu. Náklady na cizí kapitál závisí na době splatnosti a na způsobilosti dlužníka splatit závazky. Obecně platí, že krátkodobý cizí kapitál je levnější než dlouhodobý cizí kapitál. Náklady vlastního kapitálu jsou dražší než náklady cizího kapitálu. Pro hodnocení zadluženosti podniku se používá **ukazatel celkové zadluženosti** nebo také ukazatel věřitelského rizika.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.12)$$

Jedná se o podíl celkových závazků k celkovým aktivům. Čím vyšší je ukazatel zadluženosti, tím vyšší je riziko věřitele. Tento ukazatel má význam pro dlouhodobé věřitele, kterými jsou například komerční banky. Další ukazatel je **úrokové krytí**, které udává kolikrát je zajištěno placení úroku. Čím vyšší je úrokové krytí, tím lepší je finanční situace podniku.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (2.13)$$

EBIT – zisk před úroky a daněmi

Zisk je nulový v případě, kdy tento ukazatel dosahuje 100 %. Podnik si vydělá pouze na úroky. V případě, že hodnota ukazatele je nižší než 100 %, podnik nevydělává ani na úroky. Převrácenou hodnotou je ukazatel **úrokového zatížení**.

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{EBIT} \quad (2.14)$$

Vyjadřuje, jakou část vytvořeného efektu odčerpávají úroky. Závisí na rentabilitě činnosti podniku, na podílu zdrojů na financování činnosti. Pokud má podnik dlouhodobě nízkou hodnotu úrokového zatížení, může si dovolit vyšší podíl cizích zdrojů. Je vhodné použít tento ukazatel v souvislosti s vývojem rentability a výnosnosti.

Ukazatel rentability

Za základní kritérium ukazatele rentability je považována rentabilita vloženého kapitálu. Jedná se o poměr zisku a vloženého kapitálu. Podle druhu kapitálu se rozlišují rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu. **Rentabilita aktiv** (dále jen ROA) se považuje za klíčové měřítko rentability. Jedná se o poměr zisku s celkovými aktivy.

$$\text{ROA – rentabilita aktiv} = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \quad (2.15)$$

Efekt z dlouhodobých investic je vyjadřován v **rentabilitě dlouhodobých zdrojů** (dále jen ROCE). Ukazatel měří efektivnost vloženého kapitálu bez ohledu, odkud kapitál pochází. Hodnotí význam dlouhodobého investování.

$$\text{ROCE – rentabilita dlouhodobých zdrojů} = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}} \quad (2.16)$$

Další důležitý ukazatel je **rentabilita vlastního kapitálu** (dále jen ROE). Tento ukazatel vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, a tedy i jejich zhodnocení v zisku.

$$\text{ROE – rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.17)$$

Úroveň rentability vlastního kapitálu je závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. Tento ukazatel má rostoucí trend.

Ukazatele likvidity

Platební schopnost podniku lze hodnotit pomocí ukazatele **celkové likvidity**. Tento ukazatel poměří objem oběžných aktiv s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti.

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.18)$$

Pokud ukazatel dosahuje hodnot v rozmezí 1,5 – 2,5, nachází se v optimální výši. Nejdůležitější je srovnání s podniky s obdobnou činností. Slabinou ukazatele celkové likvidity je to, že často není splněn hlavní předpoklad, že veškerá oběžná aktiva bude možno v krátkém čase přeměnit v hotovost. Není zohledněna struktura oběžných aktiv z hlediska jejich likvidity a struktura krátkodobých závazků z hlediska jejich splatnosti. Nedostatky eliminuje ukazatel **pohotové likvidity**.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.19)$$

V úvahu se bere pokladní hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry, pohledávky. Hodnota ukazatele by měla být v rozmezí 1 – 1,5. Hodnotu ukazatele ovlivňuje typ činnosti podniku, odvětví, strategie podniku v oblasti finančního hospodaření atd. Pokud dochází k růstu hodnoty pohotové likvidity, předpokládá se zlepšení finanční a platební situace a naopak. Z hlediska krátkodobého jde významným ukazatelem **okamžitá likvidita**.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.20)$$

Pohotové platební prostředky jsou tvořeny penězi na účtech, penězi v hotovosti a šeky. Jedná se o nestabilní ukazatel.

Ukazatel aktivity

Jedná se o ukazatele typu doby obratu nebo obratovosti.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.21)$$

Ukazatel **obrátky celkových aktiv** má rostoucí trend, což znamená, čím vyšší je ukazatel, tím vyšší je využití majetku. Měří využití celkového majetku. Používá se pro mezipodnikové srovnávání. Obrácená hodnota vyjadřuje **dobu obratu aktiv**.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.22)$$

Ukazatel vyjadřuje dobu obratu aktiv ve vztahu k tržbám. Pozitivní je co nejkratší doba obratu. Čím vyšší je podíl fixních aktiv, tím vyšší je hodnota ukazatele. Hospodářskou aktivitu podniku lze sledovat pomocí doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a dobu obratu závazků. Ukazatel **doba obratu zásob** charakterizuje úroveň běžného provozu.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.23)$$

Tento ukazatel má klesající trend. Ukazatel **doba obratu pohledávek** vypovídá o strategii řízení pohledávek.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.24)$$

Udává, za jak dlouho jsou placeny faktury. Tento ukazatel je důležitý pro plánování peněžních toků. Počet dní, na které dodavatelé poskytují obchodní úvěr, vyjadřuje ukazatel **doby obratu závazků**.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.25)$$

2.4. Metody hodnocení podnikatelského prostředí

SWOT analýza

Jedná se o nástroj zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení firmy. Umožňuje porovnání vnitřních zdrojů a schopností firmy se změnami v okolí. Jedná se o analýzu silných stránek firmy (**strenghts**), slabých stránek firmy (**weaknesses**), příležitostí v okolí firmy (**opportunities**) a hrozeb v okolí firmy (**threats**). Srovnávání výsledků se provádí v tabulce. Do sloupců se zaznamenávají příležitosti a hrozby a do řádků silné a slabé stránky. Je důležité sledovat, jak jsou silné a slabé stránky firmy vnímány např. zákazníky, konkurencí či dodavateli. Má-li SWOT analýza plnit nějakou roli, musí její aplikace směřovat nejen k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů v současnosti, ale také k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace firmy a jejich vzájemných souvislostí (Srpová, 2010).

Přednosti firmy jsou **silnou stránkou**. Mezi tyto přednosti se řadí solidnost, tradice, kvalita produktu nebo také to, že jde o nový, dynamický subjekt apod. Za **slabé stránky** jsou považovány slabiny, nedokonalosti apod. Každý podnik má nějaké slabé místo. **Příležitosti**

podniku obvykle mohou souviset se silnými stránkami. Analýza silných stránek se zabývá vnitřními zdroji, naopak při analýze příležitostí, jde o prozkoumání vnějšího okolí. Vnější okolí je tvořeno vlastnostmi trhu, charakteristika cílových skupin zákazníků, analýza konkurenčních subjektů atd. Z vnějšího okolí plynou také **hrozby**. Mezi příležitosti a hrozby patří jevy, které podnik neovlivní, naopak silné a slabé stránky podnik může ovlivnit (Křížek, 2012). Data, která jsou potřebná k vypracování SWOT analýzy se získávají pomocí osobního dotazování, dotazníků nebo také informacemi dostupných z webových stránek, z různých statistik a podobně. V rámci této bakalářské práce bude použit způsob **osobního rozhovoru**. Jedná se o náročnější formu dotazování. V porovnání s dotazníkem lze osobním rozhovorem oslovit menší počet respondentů za stejný čas. Je to velice nákladný způsob sběru informací, jelikož tazatelé musí být vyškoleni. Velkou výhodou tohoto způsobu je jeho pružnost a přizpůsobivost. Tazatel má možnost vysvětlit otázky, kterým respondent nerozumí. Díky tomu, je větší procento správně zodpovězených otázek. V tomto okamžiku respondent přichází o anonymitu.⁸

Je velice důležité si ujasnit cíl rozhovoru. Dále si stanovit proč se s lidmi sejít, čeho má být dosaženo a co by bylo dobrým výsledkem rozhovoru. Zúčastněným musí být vysvětlen cíl rozhovoru. Otázky musí být položeny tak, abychom se dozvěděli to, co nás posune kupředu. Otázky by měly být cílené (Scharlau, 2008).

Metoda hodnocení životaschopnosti podniku podle H. Pollaka

H. Pollak založil metodu hodnocení podniku na základě osobních zkušeností, které získal při působení ve vedení čtyř podniků. Ze statistického hlediska se jedná o nevýznamný vzorek. Zajímavé na jeho práci, je pohled na hodnocení založený na současných a budoucích charakteristik podniku. Autor Pollak stanovil deset kritérií hodnocení. U jednotlivých kritérií stanovil bodovací škálu a to podle úrovně, které může podnik v dané oblasti dosáhnout. Následně určil hodnotu výsledku podle příslušnosti v intervalu viz tab. č. 2.1.

Tab. č. 2.1 - **Intervaly hodnocení dle H. Pollaka**

Interval dosažených bodů	Slovní hodnocení
81-100	Vitalita je téměř zaručena
61-80	Vitalita je velmi pravděpodobná
41-60	Vitalita bez zásahu není zajištěna
21-40	Podnik je „nemocný“
0-20	Podnik je v krizi

Zdroj: VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

⁸ Management a marketing ze dne 15.března2012 [online]. Dostupné z : <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/osobn-rozhovor-interview.html>>

Nejvýznamnějším kritériem, které hodnotí, je **výzkum trhu cílený na pokrok**. Nejlépe hodnocená firma sleduje vývoj ve vyspělých zemích, naopak je tomu u neperspektivní firmy. Za standart je považována evropská či světová špička v oboru ne standart v oboru dané země. Viz příloha č. 2, zde je uvedena škála bodového hodnocení kritéria výzkum trhu cílený na pokrok.

Dalším významným kritériem je **výroba produktů odpovídajícím potřebám trhu**. Výrobky odpovídající trhu jsou takové, které uspokojí potřeby a požadavky zákazníka. Podnik v ideálním případě zjišťuje potřeby zákazníka a snaží se na ně v reálném čase reagovat. Vytváří se předpoklady pro dlouhodobé partnerství podniku se zákazníkem. Viz příloha č. 2 výrobky odpovídající trhu. Na třetí místo je zařazena **spokojenost zákazníků**. Danému kritériu je přidělena váha 11 bodů. Viz příloha č. 2, zde je náhled tabulky spokojení zákazníci. Podnik se zaměřuje jak na spokojenost zákazníka, uspokojení jeho potřeb, tak i na kvalitu produkce. Nejvyšší stupeň kritéria se vztahuje k růstu obratu, respektive k nepřetržitému růstu obratu. V dalším kritériu **spokojenost finančních účastníků** H. Pollak řeší zadluženost podniku. Zaměřuje svou pozornost na efekt, který podnik přináší svým akcionářům. Investory tak zužuje pouze na vlastníky. V příloze č. 2 naleznete tabulku s body ke kritériu spokojení zákazníci. Dalším velmi významným kritériem je **poměr k životnímu prostředí**. H. Pollak předpokládá aktivní účast podniku na tvorbě regionální politiky životního prostředí. Jednotlivé úrovně plnění kritéria poměr k životnímu prostředí jsou uvedeny v příloze č. 2. Zajímavý přístup zvolil H. Pollak k pojetí **kapitálové základny**. Spojil v charakteristice kapitálu samotný kapitál a kapitálové statky. Do samotného kapitálu zahrnul pasiva a zdroje krytí majetku a do kapitálových statků dlouhodobý majetek. Za základ H. Pollak považuje zdravé investice, mezi které patří investice rentabilní, s kladnými peněžními toky s vazbou na efektivní využití investice. Jako nejvyšší úroveň optimální kapitálové struktury vidí absenci dluhů. Jednotlivé stupně kritéria kapitálové základny jsou uvedeny v příloze č. 2. Dalším kritériem je **výhodná poloha podniku**. Každý podnikatel pro svůj podnik vybírá takové umístění, aby byl v blízkém dosahu zdrojů, výrobních faktorů a blízko trhu. Kritérium také zohledňuje komponenty ekonomického prostředí, infrastrukturu v okolí podniku a konkurenci. Tabulka s body daného kritéria je v příloze č. 2.8 body je hodnoceno **kritérium zaměstnanci**. V úrovních kritéria je řešeno věkové složení zaměstnanců, vzdělávání podniku či výběr zaměstnanců. Na vrcholu kritéria je detailně popsána pracovní náplň, jednoznačně určené pravomoci a povinnosti zaměstnance. Jednotlivé úrovně plnění kritéria zaměstnanci je uvedeno v příloze č. 2. Dále H. Pollak považuje za důležité, aby

finance podniku byly ještě více zohledněny a tak dalším kritériem je **finanční výsledek**. Tento pohled je věnován podniku a managementu podniku. Zde se odráží nedostatečná vypovídací hodnota zisku. Zabývá se likviditou podniku. Na úrovni 6 a 7 bodů se objevuje bod zvratu. Podnik, který chce dlouhodobě existovat, by měl přesáhnout bod zvratu. Jako nejvyšší kritérium je peněžní tok. Přesná struktura tohoto kritéria je uvedena v příloze č. 2. Za nejméně důležité kritérium jsou považováni **spolehliví dodavatelé**. U nich začíná kontrola kvality, mají vazbu na solventnost podniku atd. Současný trend říká, že kontrolu na vstupu by měli zastávat dodavatelé a ne odběratelé. Podnik musí zvažovat dlouhodobou oboustranně výhodnou spolupráci s dodavateli. Nejedná se o kritérium, které by mělo být opomenuto. Podrobněji v příloze č. 2 (Vochozka, 2011).

Monitoring

Jedná se o účelové sledování podnikatelského prostředí. Tuto činnost provádí specializované firmy. Za nejvyšší formu monitoringu se považuje konjunkturální výzkum Českého statistického úřadu (Grublová, 2007). Monitoring probíhá podle následujícího schématu.

1. Příprava,
2. sledování a shromažďování číselných údajů a dalších informací,
3. zpracování získaných údajů a informací pro potřeby hodnocení,
4. vlastní hodnocení průběhu a výsledku sledovaných procesů s použitím předem určených ukazatelů srovnávacích měřítek,
5. prezentace výsledků.

Pracovní postup přípravy monitoringu má důležitý význam. Tento postup obsahuje: určení předmětu hodnocení, určení ukazatelů, s jejichž pomocí budou hodnoceny sféry zájmu, určení sledovaných veličin v podobě měrných jednotek a dalších doprovodných informací, určení zásad sledování, vytvoření technických a organizačních podmínek pro sledování.

Monitoring má neocenitelný signální význam nejen pro výzkumné řešení, ale i pro přípravu reálných rozhodovacích kroků v podnikatelském prostředí (Ludvík, 2000). Monitoring v rámci této bakalářské práce bude rozpracován podle makroprostředí a mezoprostředí společnosti. Podle Synka (2010) se vnější okolí podniku skládá z osmi prvků. Mezi tyto prvky patří geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, ekologické,

technologické, etické a kulturně historické okolí. Mezoprostředí podniku se skládá ze zákazníků, konkurence, dodavatelů a substitutů.

3. Využití vybraných metod k posouzení výhodnosti franchisingu

Tato kapitola bude věnovaná konkrétní firmě KaPo Liberi s.r.o. Budeme se zabývat charakteristikou firmy, finanční analýzou, výhodami které plynou z franchisingu, monitoringem a hodnocením životaschopnosti podniku podle H. Pollaka.

Charakteristika firmy

Firma KaPo Liberi, s.r.o. vlastní licenci pro výuku metodou Helen Doron Early English. Jedná se o dlouhodobě a široce ověřenou metodu, založenou na vědeckých poznatcích. Podle této metody se vyučuje již od roku 1987. Výuka je založena na stejném principu učení, jako když se děti učí svůj rodný jazyk. Metoda pokrývá výuku dětí od velmi brzkého věku (od 3 měsíců) až po starší věkové kategorie (do 14 let). Společnost KaPo Liberi s.r.o. sídlí na Slovensku, konkrétně ve městě Žilina. Výuka byla zahájena v září roku 2008.

Společnost se zaměřuje na poskytování kvalitní a zajímavé výuky anglického jazyka s osobním přístupem a zájmem jak o děti a jejich pokrok, tak i rodiče. Dále se zaměřuje na motivaci dětí během lekcí a také na rodiče, aby přistupovali zodpovědně k domácímu cvičení s dětmi. Jedná se o efektivní výuku na základě vizuálních, sluchových a pohybových vjemů. Během výuky se využívají zajímavé pomůcky, díky nimž výuka dětí baví. Výuka probíhá hravou formou, během které se děti mají možnost osobnostně rozvíjet. Výuka je rozdělena do několika kurzů, a to podle stáří dětí. Celkem je nabízeno 10 úrovní kurzů. Sedm úrovní hovorové angličtiny pro ty nejmenší a malé děti a tři úrovně konverzace, čtení a psaní pro děti starší. V jedné skupině je obvykle 4 až 8 dětí. Hodiny probíhají v období od září do června. Firma také nabízí možnost letních jazykových kurzů.

V současné době kurzy navštěvuje 155 dětí. Celkový vývoj počtu dětí, které navštěvují kurzy Helen Doron Early English viz tabulka č. 3.1, ve které je také uveden počet dětí, který je požadován ze strany franchisora. Cena jednoho kurzu činí 42 eur za měsíc. Kurzy se otevírají dvakrát ročně, a to v září a v lednu.

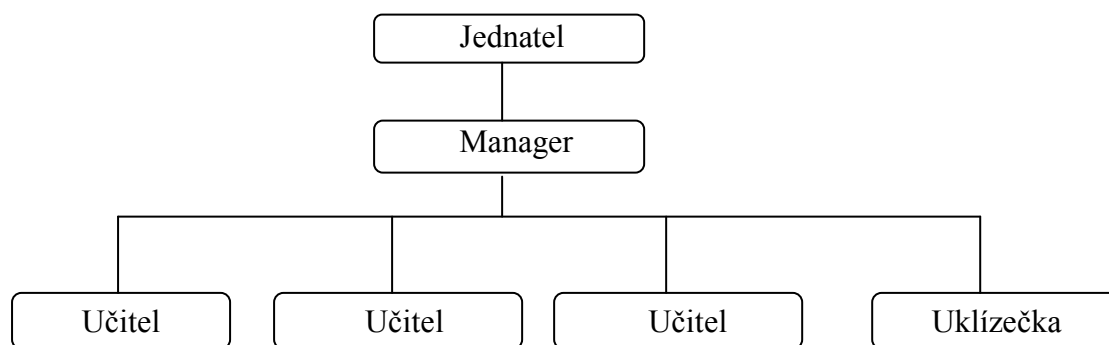
Tab. č. 3.1 - Počet dětí navštěvujících výukové kurzy

	2008	2009	2010	2011
Skutečný počet dětí	81	141	165	155
Požadovaný počet dětí	75	120	180	250

Zdroj: vlastní zpracování

Organizační struktura společnosti KaPo Liberi s.r.o. se skládá z jednatele společnosti, managera, učitelů a uklízečky viz obr. 3. 1. Jednatel společnosti řídí společnost strategicky (rozhoduje o významných krocích firmy, strategii společnosti, konečného výběru zaměstnanců, vede účetnictví společnosti, tvoří marketingovou strategii a vede mzdovou agendu). Manager se zabývá každodenním řízením vyučovacího centra (organizace kurzů, přihlašování nových žáků, organizování ukázkových hodin), realizací marketingových strategií, základnímu výběru zaměstnanců, komunikací s učiteli, úkolováním učitelů, kontakt se zákazníky a administrativní práce. Učitel vede hodiny podle předložených plánu a know-how franchisy.

Obr. Č. 3.1. **Organizační struktura společnosti KaPo Liberi s.r.o.**

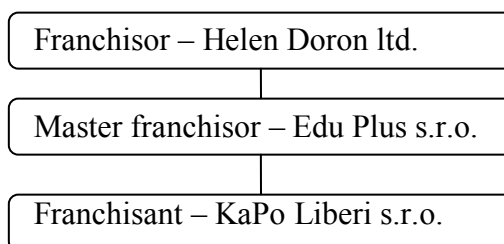


Zdroj: vlastní zpracování

3.1. Popis franchisingového podnikání v konkrétní firmě

Předmětem franchisingového systému je poskytnutí know-how k prodeji a výuce anglického jazyku pro děti od 0 – 14 let. Poskytovatelem franchisingové licence je Helen Doron Early English, Ltd. Prodej licencí v jednotlivých zemích probíhá na základě master franchisora určeného poskytovatelem licence na základě master franchisingové smlouvy. Franchisantem je KaPo Liberi, s.r.o. Schéma organizační struktury v rámci franchisingového systému Helen Doron Early English je znázorněn v obr. č. 3.2.

Obr. č. 3.2. **Schéma organizační struktury v rámci franchisy Helen Doron Early English**



Zdroj: vlastní zpracování

Na Slovensku je momentálně 30 míst (viz příloha č. 3), kde se vyučují kurzy Helen Doron Early English viz obr. 3.3. Největší množství vyučovacích center je situováno v okolí Bratislavy a jihozápadu Slovenska.

Smlouva mezi franchisantem a master franchisorem platí po dobu 4 let. Základem smlouvy je právo a povinnost franchisanta po celou dobu platnosti smlouvy poskytovat výuku anglického jazyka pro děti do 14 let na území města Žiliny. Cena za licenci je dána na základě počtu obyvatel města, ve kterém kurzy anglického jazyka probíhají. Následné pravidelné poplatky (royalties) se platí za každého studenta, který navštěvuje kurz. Poplatek se vypočítává podle výše školného vynásobeného procentuální hodnotou licenčního poplatku.

Obr 3.3. Mapa Helen Doron na Slovensku



Zdroj: Helen Doron ze dne 24. března 2012 [online]. Helen Doron [24.3.2012]. Dostupné z: <<http://www.helendoron.sk/kontakt.php>>

Procentuální hodnota je závislá na počtu studentů (s rostoucím počtem studentů klesá). Royalties se platí čtvrtletně. Franchisant má právo a zároveň povinnost prodávat materiály Helen Doron Early English. Smlouva zavazuje franchisanta k dosažení minimálního počtu studentů v daném roce trvání smlouvy.

3.2. Finanční analýza

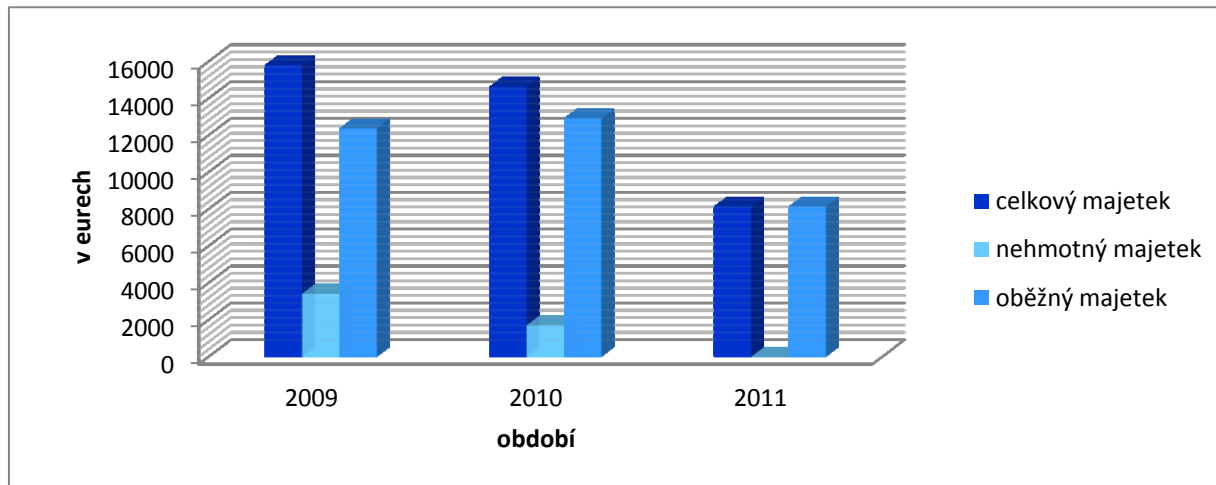
V této části bakalářské práce bude zhodnocena finanční situace podniku. Hlavním pramenem finančních informací je rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Oba dva účetní výkazy jsou za období 2009 –2011. Jedná se o 3 účetní období firmy KaPo Liberi s.r.o (viz příloha č. 4.). Jako první bude provedena horizontální analýza podniku, následuje vertikální analýza podniku a nakonec poměrové ukazatele jako je finanční stabilita podniku, zadluženost, ukazatele rentability, likvidity a aktivity.

3.2.1. Horizontální analýza

Horizontální analýza vypovídá o meziročních změnách aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty. Došlo k výpočtu absolutních a relativních změn podle vzorců (2.6) a (2.7).

Horizontální analýza aktiv je znázorněna v grafu č. 3.1. Celkový majetek klesá. V roce 2010 poklesl o 7 % v roce 2011 o 44 %, hlavním důvodem byl pokles dlouhodobého majetku a v roce 2011 výrazný pokles oběžného majetku.

Graf 3.1 - Horizontální analýza aktiv firmy KaPo Liberi s.r.o. (v eurech)

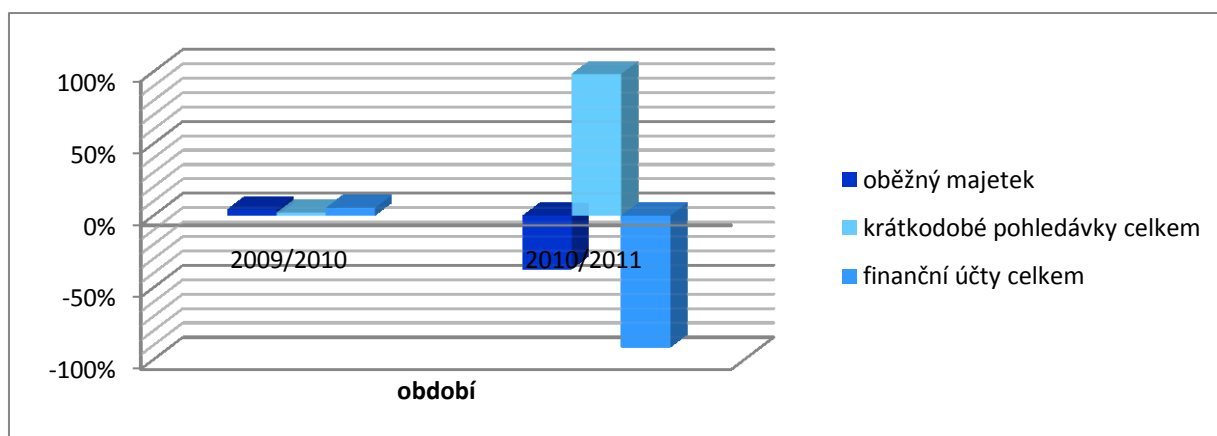


Zdroj: vlastní zpracování

Složka stálých aktiv je tvořena pouze dlouhodobým nehmotným majetkem. Tento majetek představuje franchisingová licence od Helen Doron Early English. Licence byla nakoupena v roce 2009 za 5121 eur a každý rok odepsána v hodnotě 1707 eur. V roce 2011 byla licence zcela odepsána a hodnota dlouhodobého nehmotného majetku k 31. 12. 2011 je nulová. V roce 2011 jsou aktiva složena pouze z oběžného majetku.

V následujícím grafu 3.2 je náhled změny oběžného majetku za daná období. Oběžný majetek byl ve všech třech letech složen z krátkodobých pohledávek a finančních účtů. Krátkodobé pohledávky se dále dělí na pohledávky z obchodního styku a daňové pohledávky a dotace. Finanční účty jsou tvořeny penězi v pokladně a penězi na bankovním účtu. Z roku 2009 na 2010 došlo k minimálním změnám. Oběžný majetek se zvýšil o 4 %, z toho krátkodobé pohledávky se zvýšily o 2 % a finanční účty o 5 %. Ovšem v roce 2011 došlo k razantnějším změnám.

Graf 3.2.: Změna oběžného majetku firmy KaPo Liberi s.r.o. (v %)

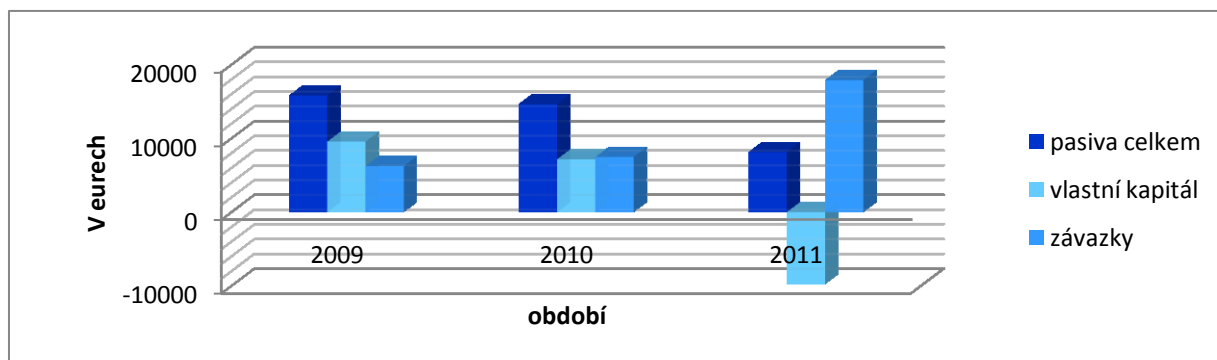


Zdroj: vlastní zpracování

Oběžný majetek meziročně poklesl o 37 %. Tento pokles činí 4 782,49 eur. Pohledávky z obchodního styku sice vzrostly o 3 628, 69 eur, ale finanční účty poklesly o 8 429, 64 eur což je pokles o 91 %. Poklesly, jak peníze v pokladně, tak peníze na bankovním účtu. Důvodem byla skutečnost, že v daném roce došlo ke ztrátě způsobené velkou investicí do vybavení vyučovacího centra.

Další částí je **horizontální analýza pasiv**, viz graf č. 3.3.

Graf 3.3: Horizontální analýza pasiv firmy KaPo Liberi s.r.o. (v eurech)

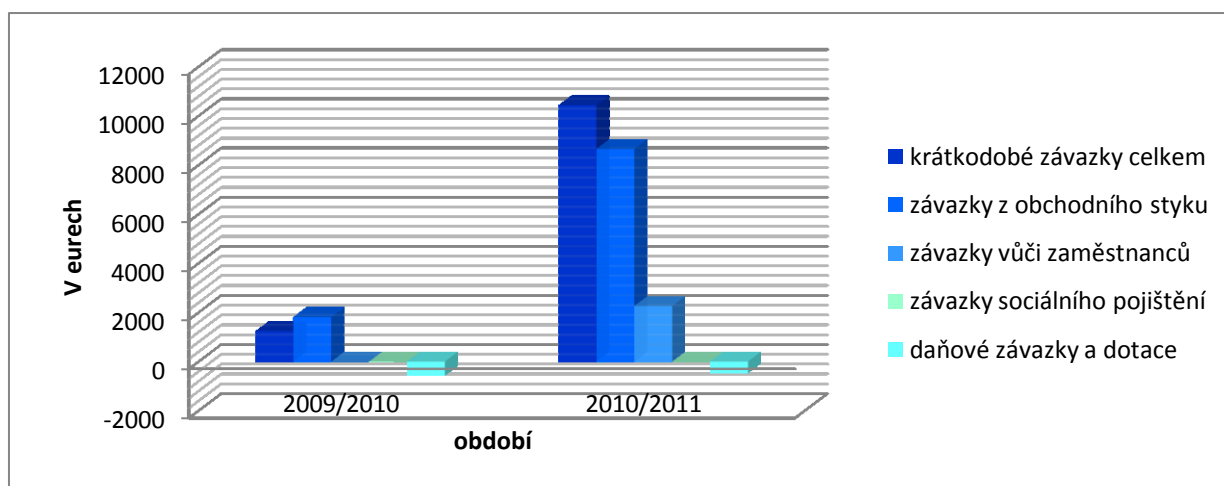


Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti KaPo Liberi s.r.o. dochází k poklesu celkových pasiv. Pasiva jsou tvořena vlastním kapitálem a krátkodobými závazky. Podnik nemá žádné dlouhodobé závazky u finančních institucí. Ke svému podnikání firma nevyužila dlouhodobé cizí zdroje. U položky vlastní kapitál také dochází k poklesu. V roce 2010 vlastní kapitál poklesl o 7 %, v roce 2011 poklesl o 44 %, a tak se dostal do záporných hodnot. Důvodem tak razantního poklesu byla skutečnost, že se podnik nachází ve ztrátě. Krátkodobé závazky v jednotlivých letech rostou.

Z grafu č. 3.4 je patrné, že v roce 2011 došlo k největšímu růstu krátkodobých závazků a to o 10 433,59 eur. Závazky z obchodního styku v roce 2011 vzrostly o 124 %, důvodem je fakt, že společnost se dostávala do ztráty a tudíž nebyla schopná plnit své závazky v době splatnosti. Opět je nutno uvést, že ztráta nevznikla ze špatného hospodaření, ale z výrazných investic.

Graf 3.4.: Změna krátkodobých závazků firmy KaPo Liberi s.r.o. (v eurech)



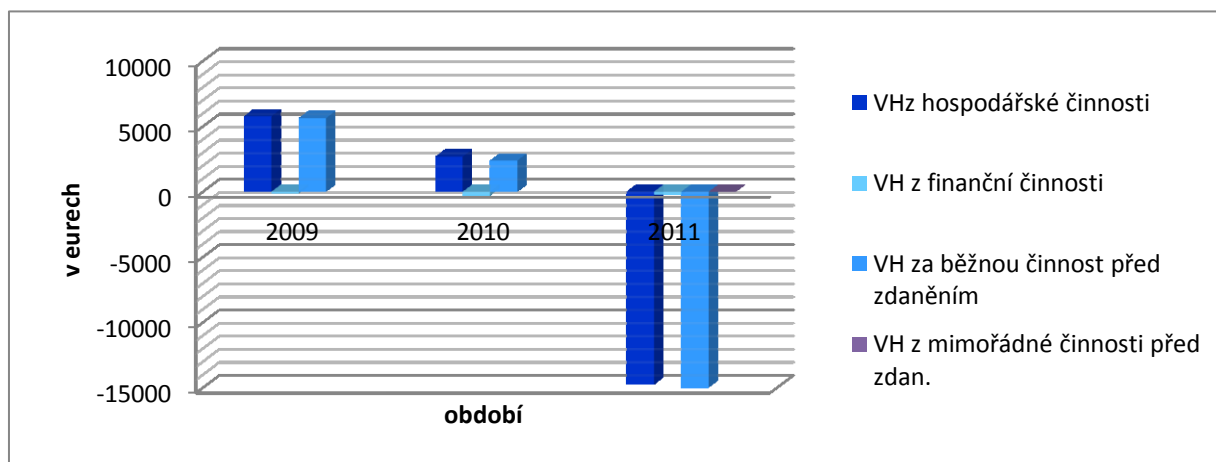
Zdroj: vlastní zpracování

Největší procentuální nárůst byl zaznamenán u položky závazky vůči zaměstnancům v roce 2011. Tato položka se zvýšila o 11 648 %, v absolutní hodnotě o 2 262,12 eur. Závazky vůči zaměstnancům byly v roce 2010 minimální (19,42 eur), jelikož došlo k úhradě prosincových mezd ještě v prosinci. V roce 2011 došlo k vyplacení prosincových mezd až v lednu 2012, což vedlo k tak vysokému procentuálnímu nárůstu.

V grafu 3.5 je **horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**. Z grafu 3.5 je patrné, že výsledek hospodaření z finanční činnosti a výsledek hospodaření z mimořádné činnosti zabírá velice malý podíl na výsledku hospodaření za běžnou činnost. V roce 2009 podnik dosahoval největšího zisku, který po zdanění činil 4561 eur. V roce 2010 zisk klesl o 58 %. Tato

skutečnost byla způsobena investicí do pomůcek určených k výuce. V roce 2011 se podnik dostal do ztráty. Tento pokles byl způsoben investicí do vybavení vyučovacího centra. Důvodem tak náročné investice bylo přesídlení do nových reprezentativnějších prostor v centru města.

Graf 3.5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty firmy KaPo Liberi s.r.o. (v eurech)



Zdroj: vlastní zpracování

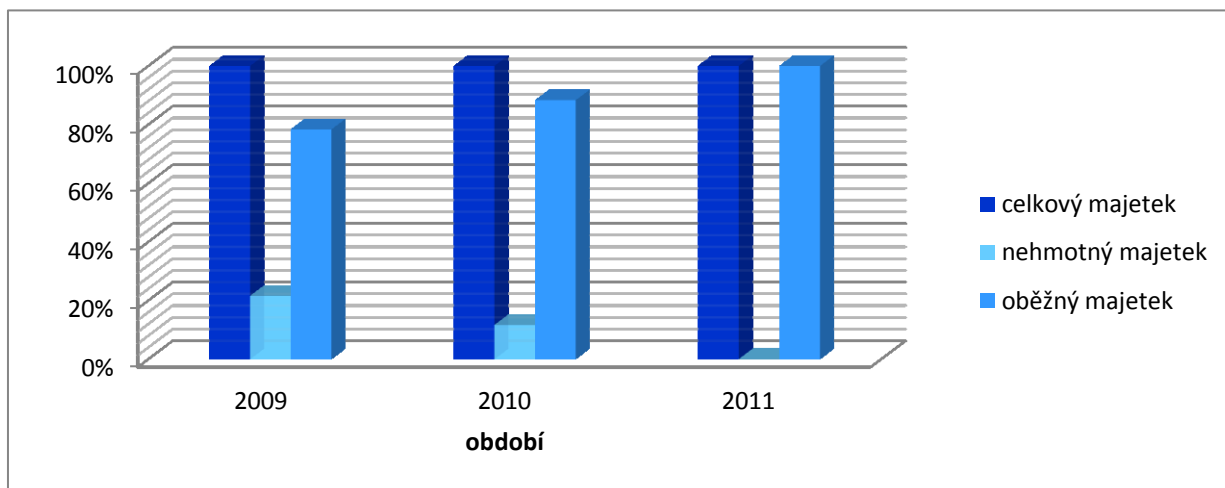
3.2.2. Vertikální analýza

Další kapitola je věnována vertikální analýze. Ta určí procentuální podíl dílčích položek k položce nadřazené, viz vzorec (2.8). Rozvaha je tvořena dvěma nadřazenými položkami, a to aktiva celkem a pasiva celkem. Ve výkazu zisku a ztráty jsou nadřazenou položkou tržby celkem. V případě firmy KaPo Liberi s.r.o. jsou tržby složeny z tržeb z prodeje zboží a tržeb z prodeje služeb.

Jako první bude rozebrána **vertikální analýza aktiv**. V každém roce největší položkou aktiv je oběžný majetek. V roce 2011 tento majetek tvoří dokonce 100 % aktiv firmy KaPo Liberi s.r.o. Jak už bylo zmíněno výše v kapitole horizontální analýza, nehmotný majetek klesá, jelikož je tvořen pouze dlouhodobým nehmotným majetkem, který představuje licence Helen Doron Early English. Tato licence se odepisovala po dobu 3 let a v roce 2011 došlo k jejímu celkovému odepsání. V roce 2009 dlouhodobý nehmotný majetek tvořil 22 % aktiv, v roce 2010 už pouze 12 % aktiv. Oběžný majetek v roce 2009 činil 78 %, které se dále dělí na 23 % krátkodobých pohledávek a 55 % finanční účty. V roce 2010 je situace podobná. Oběžný majetek činí 88 % z toho 25 % krátkodobý pohledávky a 63 % finanční účty. V roce

2011 došlo ke změně. Krátkodobé pohledávky tvoří 90 % oběžného majetku. Jedná se o pohledávky z obchodního styku. Finanční účty v roce 2011 činí pouze 11 % oběžného majetku. Důvodem bylo nezaplacení poplatků od klientů. Procentuální vývoj aktiv je znázorněn v grafu č. 3.6 vertikální analýza aktiv.

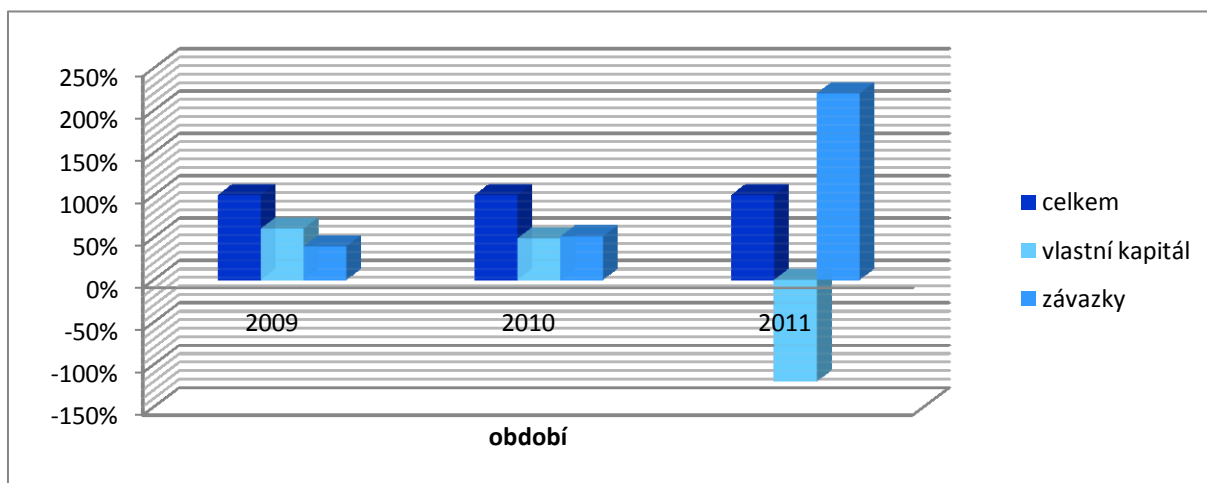
Graf 3.6: Vertikální analýza aktiv firmy KaPo Liberi s.r.o. (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Vertikální analýza pasiv je znázorněna v grafu č. 3.7. Zde je zobrazen vývoj pasiv v období od roku 2009 do roku 2011. V roce 2009 a 2010 je dosahováno kladných hodnot. V roce 2009 složka vlastního kapitálu tvoří 61 % pasiv. Závazky v roce 2009 činí 39 % z celkových pasiv. V roce 2010 dojde ke snížení vlastního kapitálu a to na 49 % a navýšení závazků na 51 %. V roce 2011 vlastní kapitál dosahuje záporných hodnot, jelikož firma KaPo Liberi s.r.o. se nachází ve ztrátě, která se do vlastního kapitálu promítne.

Graf č. 3.7: Vertikální analýza pasiv firmy KaPo Liberi s.r.o. (v %)



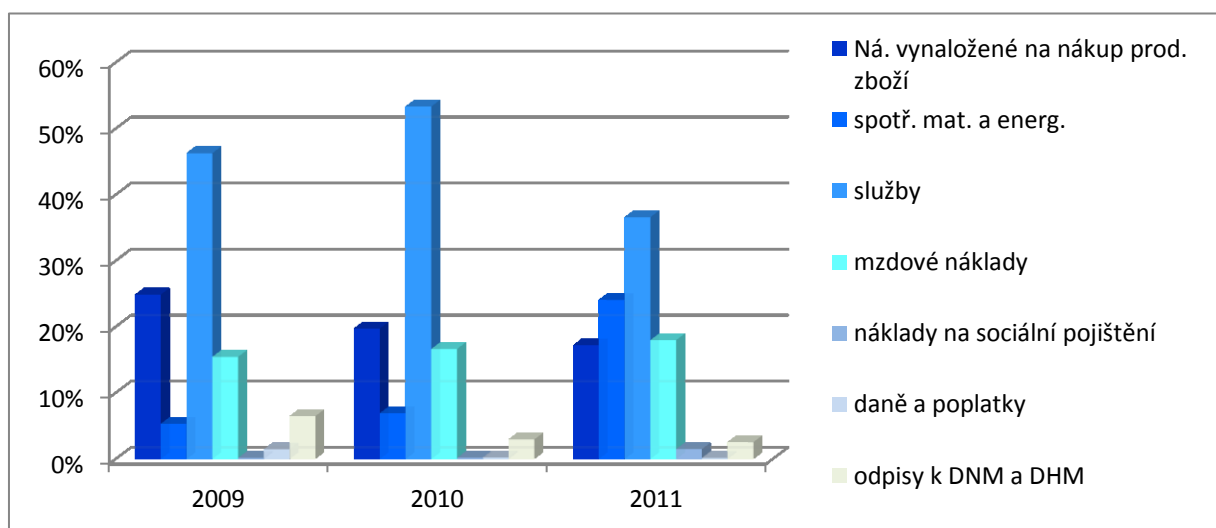
Zdroj: vlastní zpracování

Vlastní kapitál činí 120 % pasiv. Tento kapitál se dále dělí na základní kapitál, který tvoří 61 % vlastního kapitálu, ztráta v daném roce činí 184 % vlastního kapitálu. Z důvodu skutečnosti, že ztráta je tak vysoká, se vlastní kapitál dostává do záporných hodnot. Závazky v roce 2010 dosahují výše 220 % celkových pasiv.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Z grafu č. 3.8 vyplývá, že největší vliv na výkaz zisku a ztráty mají náklady na služby.

Graf č. 3.8 – procentuální vyjádření provozních nákladů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Tyto služby v roce 2009 tvoří 46 % z celkových provozních nákladů, v roce 2010 dokonce 53 % provozních nákladů. V roce 2011 došlo k poklesu těchto nákladů na 37 %. V roce 2011 došlo také v nárůstu nákladů. Největší nárůst byl zaznamenán u položky spotřeba materiálu a energie. Tyto náklady činily v roce 2009 5 % provozních nákladů, v roce 2010 7 % provozních nákladů, ovšem v roce 2011 vzrostly na 24 % z provozních nákladů. Tento nárůst byl způsoben investicí do koupě potřebného vybavení.

3.2.3. Poměrové ukazatele

Ukazatele finanční stability

Mezi ukazatele finanční stability patří podíl vlastního kapitálu, stupeň krytí stálých aktiv a majetkový koeficient. **Podíl vlastního kapitálu** udává, do jaké míry je podnik schopen krýt svůj majetek. Podíl vlastního kapitálu firmy v roce 2010 poklesl a v roce 2011 dosahuje záporné hodnoty viz tab. č. 3.3.

Tab. č. 3.3 – **Finanční stabilita firmy KaPo Liberi s.r.o.**

	2009	2010	2011
Podíl vlastního kapitálu	0,61	0,49	-1,2
Stupeň krytí stálých aktiv	2,80	4,19	0
Majetkový koeficient	1,65	2,04	-0,83

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2010 byla změna způsobena snížením vlastního kapitálu a to o 25 %, v roce 2011 vlastní kapitál poklesl o 236 % a to z důvodu, že se podnik dostal do ztráty. **Stupeň krytí stálých aktiv** má rostoucí trend. Hodnota by měla být nejméně 100 %. V roce 2009 a 2010 firma KaPo Liberi s.r.o. přesahuje hodnotu ukazatele krytí stálých aktiv nad 100 %. To znamená, že veškerá stálá aktiva jsou kryta dlouhodobým kapitálem. Ovšem v roce 2011 je hodnota nulová, jelikož došlo k celkovému odepsání dlouhodobého majetku, který byl tvořen právě licencí Helen Doron Early English. Tato licence byla odepisována 3 roky ve výši 1707 eur. Firma nevlastní jiný dlouhodobý kapitál. **Majetkový koeficient** by měl mít stabilní hodnoty. V roce 2009 a 2010 jsou rozdíly minimální, ale opět v roce 2011 je hodnota majetkového koeficientu záporná. Zase je příčinou odepsání dlouhodobého nehmotného majetku firmy a fakt, že se firma ocitla v roce 2011 ve ztrátě, která se promítne do vlastního kapitálu.

Zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti se vypočítá jako podíl závazků k celkovým aktivům. Tento ukazatel by měl mít klesající trend. Vývoj zadluženosti společnosti KaPo Liberi s.r.o. je uveden v tabulce č. 3.4.

Tab. č. 3.4 - **Zadluženost společnosti KaPo Liberi s.r.o.**

	2009	2010	2011
Ukazatel celkové zadluženosti	0,39	0,51	2,2
Úrokové krytí	-	-	-
Úrokové zatížení	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2010 vzrostl o 0,12, důvodem bylo zvýšení cizího kapitálu o 20 %. V roce 2011 hodnota ukazatele zadluženosti vzrostla o 1,69. Příčinou tohoto nárůstu bylo navýšení závazků o 140 %. K největší změně došlo u závazků vůči zaměstnancům. Tyto závazky se navýšily o 11 648 %, což je 2 262 eur. Důvodem tak velkého navýšení závazků byla skutečnost, že mzdy v roce 2010 byly vyplaceny před koncem roku 2010, naopak v roce 2011 byly mzdy vyplaceny až v lednu 2012. V našem případě je cizí kapitál tvořen pouze

krátkodobými závazky. **Úrokové krytí a úrokové zatížení** se zde nepočítá, jelikož podnik nemá žádný úvěr u jiného subjektu.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability zkoumají poměr mezi ziskem a jinou veličinou. Rentabilita aktiv (ROA) porovnává zisk s aktivy, rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE) porovnává zisk s vlastním kapitálem a dlouhodobými dluhy a rentabilita vlastního kapitálu poměřuje zisk k vlastnímu kapitálu. **ROA** vyjadřuje, jaká je ziskovost celkově vloženého kapitálu, neboli kolik haléřů zisku je vyprodukováno z 1 Kč vloženého kapitálu. Poměřuje zisk s celkovým majetkem bez ohledu na to, z čeho je tento majetek financován. Tento ukazatel je vhodný pro mezipodnikové srovnání, protože je očištěn od úroků a daní. ROA by měl mít rostoucí charakter. V našem případě je tomu naopak viz tab. č. 3.5.

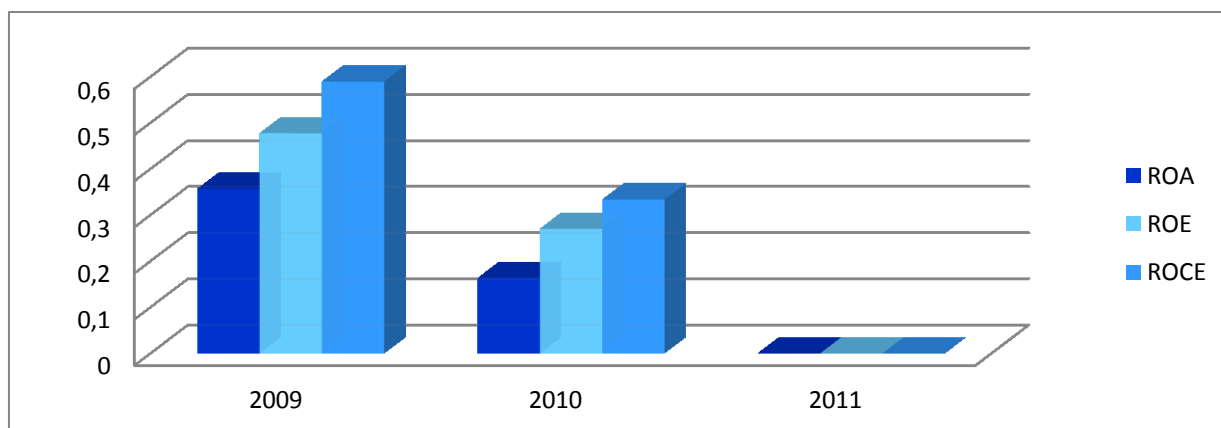
Tab. č. 3.5 - **Rentabilita společnosti KaPo Liberi s.r.o.**

	2009	2010	2011
ROA	0,36	0,16	-
ROE	0,48	0,27	-
ROCE	0,59	0,33	-

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2009 byla hodnota ROA nejvyšší, a tedy 1 Kč vloženého kapitálu podniku přinesla 0,35 haléřů zisku. V roce 2010 klesl. Důvodem poklesu bylo snížení zisku. Tržby roku 2010 vzrostly o 2 748 eur, ale také vzrostly náklady a naopak klesla celková aktiva. V roce 2011 hodnota ROA není vypočtena, jelikož firmy KaPo Liberi s.r.o. dosahuje ztráty a není rentabilní. V grafu č. 3.9 je znázorněna změna ROA, ROE a ROCE v jednotlivých obdobích.

Graf 3.9: **Rentabilita firmy KaPo Liberi s.r.o.**



Zdroj: vlastní zpracování

ROCE poskytuje údaj, jak efektivně se investovalo do podnikání, ať už z vlastních nebo z cizích zdrojů z dlouhodobého hlediska. Slouží taky k prostorovému srovnání podniků. I tento ukazatel klesá. Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2009 a to 0,59. V roce 2010 byla naměřena hodnota 0,33. V roce 2011 opět rentabilitu nepočítáme. **ROE** je ukazatel, pomocí kterého vlastníci zjišťují, jestli jejich kapitál přináší do podniku dostatečný výnos a jestli se využívá s intenzitou, která odpovídá velikosti jejich investičního rizika. ROE by měl mít také rostoucí charakter. Tento ukazatel vždy pracuje s čistým ziskem. V našem případě hodnota ROE klesá. Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2009, kdy 1Kč vloženého kapitálu přinesla 0,47 haléřů čistého zisku. V roce 2010 1Kč vloženého kapitálu přinesla 0,26 haléřů čistého zisku. V roce 2011 se podnik nachází ve ztrátě, čili je nerentabilní.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity určují jak je podnik likvidní. Jedná se o schopnost podniku splatit své závazky.

Ukazatel celkové likvidity poměřuje oběžná aktiva a krátkodobé závazky. Za optimální hodnotu tohoto ukazatele je považováno rozmezí 1,5 – 2,5. V roce 2009 i 2010 bylo dosaženo hodnot, které náleží do daného rozmezí. V roce 2009 dosahuje hodnoty 1,98 a v roce 2010 hodnoty 1,72. V roce 2011 je hodnota celkové zadluženosti pod rozmezím 1,5-2,5. Důvodem poklesu hodnoty na 0,45 je navýšení krátkodobých závazků viz tab. č. 3.6.

Tab. č. 3.6 - **Ukazatele likvidity společnosti KaPo Liberi s.r.o.**

	2009	2010	2011
Ukazatel celkové likvidity	1,99	1,73	0,46
Pohotová likvidita	1,99	1,73	0,46
Okamžitá likvidita	1,40	1,23	0,04

Zdroj: vlastní zpracování

Pohotová likvidita snižuje nedostatky celkové likvidity. Měří hodnotu oběžných aktiv bez zásob a krátkodobé závazky. Doporučené rozmezí je 1,0 – 1,5. Ovšem hodnota ukazatele závisí na typu činnosti podniku. V roce 2009 podnik dosahuje hodnoty 1,98, v roce 2010 hodnoty 1,72 a v roce 2011 hodnoty 0,45. Hodnoty celkové likvidy a pohotové likvidity jsou v daném roce totožné a to z důvodu, že podnik nevlastní zásoby. **Okamžitá likvidita** poměřuje pohotové platební prostředky s krátkodobými závazky. V roce 2009 je hodnota ukazatele 1,4, v roce 2010 1,23 a v roce 2011 je ukazatel 0,04.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží k řízení aktiv. Vypovídají o relativním vázání kapitálu v různých formách aktiv. Jedná se o aktiva krátkodobá i dlouhodobá.

Obrátka celkových aktiv udává, jak efektivně podnik využívá svůj majetek. Čím je ukazatel vyšší, tím lépe podnik využívá svého majetku. V roce 2010 hodnota obrátky celkových aktiv dosahuje dvakrát vyšší hodnoty než v roce předchozím a v roce 2011 je hodnota dokonce třikrát vyšší než v roce 2009. Změna v roce 2010 byla způsobena nárůstem tržeb. V roce 2011 došlo k poklesu tržeb, ale také zároveň k poklesu celkových aktiv. **Doba obratu aktiv** vyjadřuje, jak dlouho trvá, než dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Čím je doba obratu kratší, tím je situace pro podnik přijatelnější. V roce 2010 došla k poklesu doby obratu aktiv o 90 dní. Tuto změnu rovněž způsobil nárůst tržeb. V roce 2011 došlo opět k poklesu doby obratu aktiv a to skoro o 32 dní viz tab. č. 3.7.

Tab. č. 3.7 - Ukazatele aktivity společnosti KaPo Liberi s.r.o.

	2009	2010	2011
Obrátka celkových aktiv	2,03	4,13	6,46
Doba obratu aktiv	177,08	87,08	55,72
Doba obratu pohledávek	40,68	22,05	50,31
Doba obratu zásob	-	-	-
Doba obratu závazků	69,91	44,48	122,54

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek určuje průměrnou dobu placení faktur. Ukazatel by měl dosahovat co nejkratší doby. V našem případě opět dochází k poklesu hodnoty ukazatele v roce 2010 oproti roku 2009. Doba obratu pohledávek se oproti roku 2009 zkrátila o 18 dní. V roce 2011 došlo k navýšení doby obratu pohledávek o 28 dní. Důvodem byl růst pohledávek o více jak 100 % oproti roku 2010, které nebyly splaceny k 31. 1. 2011. **Doba obratu zásob** v případě firmy KaPo Liberi s.r.o. není uvedena z důvodu, že firma nemá žádné zásoby. **Doba obratu závazků** vyjadřuje, na kolik dní poskytl dodavatelé obchodní úvěr. Hodnota by měla být stabilní. V našem případě se doba obratu v roce 2010 snížila o 25 dní. V roce 2011 doba obratu zásob vzrostla na 122 dní. Což je pro firmu výhodné, jelikož doba obratu zásob je delší než doba obratu pohledávek.

3.3. SWOT analýza

SWOT analýza byla vytvořena na základě osobního rozhovoru s franchisantem. Rozhovor probíhal přímo v prostorech vyučovacích kurzů Helen Doron ve městě Žilina dne 31. března 2012. První část rozhovoru byla věnována silným a slabým stránkám neboli vnitřnímu potenciálu firmy. Druhá část byla zaměřena na vnější potenciál firmy, který je tvořen příležitostmi a hrozbami. Obě části jsou shrnuty v tabulce č. 3.2. Vnitřní potenciál může podnik ovlivnit, naopak vnější potenciál přichází z okolí podniku a ten firma většinou ovlivnit nemůže. Společně s franchisantem jsme jednotlivým bodům přiřadili určitou hodnotu důležitosti. Jedná se o škálu 1 - 5, kdy 5 je nejvíce důležitá a 1 nejméně důležitá. V tabulce č. 3.2 budou jednotlivé stránky podrobněji rozebrány.

Tab. č. 3.2: SWOT analýzy KaPo Liberi s.r.o.

Strength – silné stránky	Body	Weakness- slabé stránky	Body
- Ověřené celosvětově používané know-how (metoda výuky)	5	- Ve stejných prostorech probíhá půldenní školka i kurzy	3
- Úzké zaměření (výhoda oproti jazykovým školám pro širokou veřejnost s jedním kurzem pro děti)	4		
- Individuální přístup k rodičům i dětem	4		
- Zapojení rodičů (zábava i pro rodiče, zpětná vazba na kvalitu výuky a pokroky dítěte)	4		
- Důraz nejen na výuku během lekcí, ale i doma	4		
- Kvalitní pomůcky, CD pro děti	5		
- Účinná reklama	5		
- Prestižní prostředí (prostory)	4		
- Kvalitní, vyškolené lektorky	5		
Celkem	40	Celkem	3
Opportunities – příležitosti	Body	Threats – hrozby	Body
- Baby – boom	3	- Nízká životní úroveň	4
- SR plnohodnotný člen EU – stoupá význam jazykových znalostí	3	- Konkurence	3
- Generace dětí, která má neomezené možnosti v zahraničí (potřeba jazykové vybavenosti)	3	- Nezáměr o vzdělávání	4
- Předpokládaný růst životní úrovně v Žilině díky investorům	3	- Vysoká cena	4
Celkem	12	Celkem	15

Zdroj: vlastní zpracování

Firma dosahuje velkého počtu **silných stránek**. Za nejdůležitější jsou považovány ověřené celosvětově používané know-how, kvalitní pomůcky, kvalitní reklama, kvalitní, vyškolené lektorky. **Ověřené celosvětově používané know-how** – jedná se o značku, která je

známá a jejíž pobočky se nachází po celém světě. Toto know-how firmy je dlouhodobě ověřené a spolehlivě funguje. Díky propracovanému know-how se jedná o vysokou kvalitu nabízených služeb. Kvalita se projevuje jak v metodice výučby, tak v **kvalitních pomůckách** používaných při výuce. Každé dítě má k dispozici 4 CD v anglickém jazyce. CD obsahuje písničky a říkanky, které rozvíjí znalost jazyka. Tyto CD slouží dětem k domácímu naposlouchání probírané slovní zásoby. Rodiče by měli nahrávku dětem pouštět během doby, kdy se dítě neúčastní kurzu. CD jsou rozdílná podle věku dítěte. Další silnou stránkou podniku je **účinná reklama**. Reklamu v rámci státu realizuje master franchisor z příspěvků franchisantů na společnou reklamu. Lokální reklamu si zajišťuje každý franchisant sám. Za kvalitu výuky zodpovídají **lektoři**. Lektoři před zahájením výuky absolvují školení. Toto školení lektorům hradí franchisant. Dalšími neméně podstatnými stránkami jsou úzké zaměření, individuální přístup k rodičům i dětem, zapojení rodičů do výuky, důraz nejen na výuku během lekcí, ale i doma a prestižní prostředí. Úzké zaměření (specializace na děti), je považováno za velkou výhodu oproti ostatním jazykovým školám, jelikož ty jsou zaměřené na širokou veřejnost a pro děti většinou nabízejí pouze jeden kurz. Helen Doron nabízí celkem 10 úrovní kurzu pro děti. Úrovně jsou rozděleny podle věku dítěte. Jedná se o výuku od 3 měsíců do 14 let stáří dítěte. Společnost se snaží o **individuální přístup k rodičům i dětem**. Lektor informuje rodiče o schopnostech a pokrocích dítěte v rámci kurzu. **Rodiče** do určitého věku dítěte doprovázejí své děti na kurz a společně s nimi se výuky účastní. Rodič má přehled o průběhu výuky a pozoruje pokroky dítěte. Kurzy kladou **důraz nejen na výuku během lekcí, ale i doma**. CD nahrávky jsou přizpůsobeny právě pro výuku doma. Výuka probíhá v **prestižním prostředí** novostavby v centru města. Prostorné místnosti jsou tvořeny na míru daným kurzům. Každá učebna obsahuje určité pomůcky pro danou úroveň kurzu. Budova má k dispozici své vlastní parkovací místa, což zvyšuje komfort pro zákazníka.

Za **slabé stránky** franchisant považuje pouze skutečnost, že výuka kurzů probíhá **ve stejných prostorech**, kde franchisant provozuje školkou. V okamžiku odchodu nebo příchodu dětí do školky nebo na kurzy dochází k naplnění šatny. Rodiče s dětmi zde nemají dostatek prostoru na převléknutí. Tomuto bodu slabých stránek franchisant přiřadil hodnotu 3, jelikož se tento problém nevyskytuje v pravidelných. Franchisant se zabývá řešením vzniklé situace.

Veškeré **příležitosti** obdržely hodnotu 3. Jako první příležitost franchisant uvedl **baby-boom**. Nárůst dětí by mohlo vést k nárůstu budoucích žáků anglických kurzů Helen Doron Early English. Další příležitostí je skutečnost, že **Slovenská republika je plnohodnotným členem Evropské Unie**, což otvírá dostupné možnosti práce a studia v EU.

Anglický jazyk patří mezi nejpoužívanější jazyky světa. **Generace dětí, která momentálně vyrůstá, má neomezené možnosti studia, práce a života v zahraničí.** Existují velké možnosti práce v zahraničí mimo stát nebo práce ve státě u zahraniční firmy. V obou případech je znalost anglického jazyka většinou nutností při žádosti o práci. Jako poslední zmíněná příležitost je **růst životní úrovně v Žilině díky investorům.** Například příchod korejské automobilky Kia. Její manažeři a zaměstnanci většinou využívají v rámci komunikace angličtinu.

Za **hrozby** jsou považovány nízká životní úroveň, konkurence, nezájem o vzdělávání a vysoká cena. První kritérium s bodovým ohodnocením 4 je **nízká životní úroveň**, což způsobí, že lidé budou utrácet za nutnější komodity a služby, než kurzy angličtiny pro děti. Stejně ohodnocení, získalo také kritérium **nezájem o vzdělávání**. Franchisant pociťuje, že i v případě, kdy je člověk finančně zajištěný, ale nerozumí významu vzdělávání svých dětí, nemá zájem o kurz. Další kritérium, které má hodnotu 4 je **vysoká cena**. Vysoká cena způsobuje, že zájemci o kurz anglického jazyka pro děti vybírají levnější variantu kurzu, bez ohledu na kvalitu nabízených služeb, nebo vůbec o tento druh kurzu nebudou mít zájem, jelikož si ho nebudou moci finančně dovolit. Posledním kritériem hrozeb je **konkurence**, která byla ohodnocena číslem 3. Franchisant tomuto kritériu nepřikládá takovou důležitost, jako kritérium předchozím. Důvodem je, fakt, že na daném území není znám významnější konkurent, tím pádem se společnost zatím konkurencí značně neznepokojuje.

Vyhodnocení

Na základě SWOT analýzy byly zjištěny skutečnosti. Největší počet bodů obdržely silné stránky podniku s celkovým počtem 40 bodů. Mezi hlavní silné stránky patří ověřené celosvětové know-how, kvalitní pomůcky, účinná reklama a kvalitní lektori. **Všechny zmíněné silné stránky plynou z faktu, že společnost funguje v rámci franchisingového systému.** V porovnání silných a slabých stránek, které dostaly 3 body, to je velmi pozitivní zjištění. Firma má minimum slabých stránek. **Slabé stránky byly odstraněny během dlouhodobého fungování franchisingového systému.** K franchisantovi se dostává téměř dokonalý produkt. Počet příležitostí a hrozeb je totožný. Ovšem franchisant na hrozby klade o něco větší důraz, z tohoto důvodu hrozby obdržely celkem 15 bodů, oproti 12- ti bodům pro příležitosti. Největší obavy plynou z nízké životní úrovně, nezájmem o vzdělávání a z výše ceny.

3.4. Monitoring

Monitoring bude členěn na makroprostředí a mezoprostředí podniku. V rámci makroprostředí bude pozornost věnována demografickému, sociálnímu a ekonomickému faktoru. Mezoprostředí podniku je členěno na zákazníky, konkurenci, dodavatele a substituty.

Makroprostředí podniku

Demografický faktor

Demografický vývoj má vliv na potenciální velikost trhu. V tabulce č. 3.8 je uveden počet narozených dětí na Slovensku za období 2002 až 2010. Z uvedených hodnot je vidět, že do roku 2005 počet narozených dětí stoupá.

Tab. č. 3.8 – Počet narozených dětí na Slovensku

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Narození	50 841	51 713	53 747	54 430	53 904	54 424	57 360	61 217	60 410

Zdroj: Statistický úřad Slovenska, ze dne[29. dubna 2012], <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=1686>>

V roce 2006 byl zaznamenán mírný pokles. Od roku 2007 byl zaznamenán výraznější nárůst narozených dětí až do roku 2010, kdy byl zaznamenán mírný pokles. V roce 2009 byl zaznamenán největší nárůst dětí a to o 7 % oproti předchozímu roku. Demografický vývoj napomáhá k rozšíření potenciálního trhu. Pokud toho společnost patřičně využije, mohlo by to vést k navýšení počtu klientů.

Sociální faktor

Ve městě Žilina se nachází Žilinská univerzita, která vnáší do města vzdělanost a velké množství studentů po ukončení studia ve městě zůstává. Tato skutečnost opět rozšiřuje počet potenciálních klientů, jelikož zákazníci kurzů Helen Doron Early English jsou většinou vzdělaní lidé.

Ekonomický faktor

Kurzy Helen Doron Early English patří na trhu k nejdražším kurzům. Z tohoto důvodu tyto kurzy využívají ekonomicky lépe zajištěné rodiny. Bude tedy prozkoumáno, jak je na tom daný region ekonomicky. Z tohoto důvodu je třeba sledovat ekonomickou sílu regionu. Žilina patří mezi region s největším počtem živnostníků. K 31. 12. 2011 je v kraji evidováno

61 542, což je zhruba o 500 podnikatelů více než v Bratislavském kraji, viz tabulka č. 3.9. Tento fakt má opět vliv na potencionální počet zákazníků kurzu.

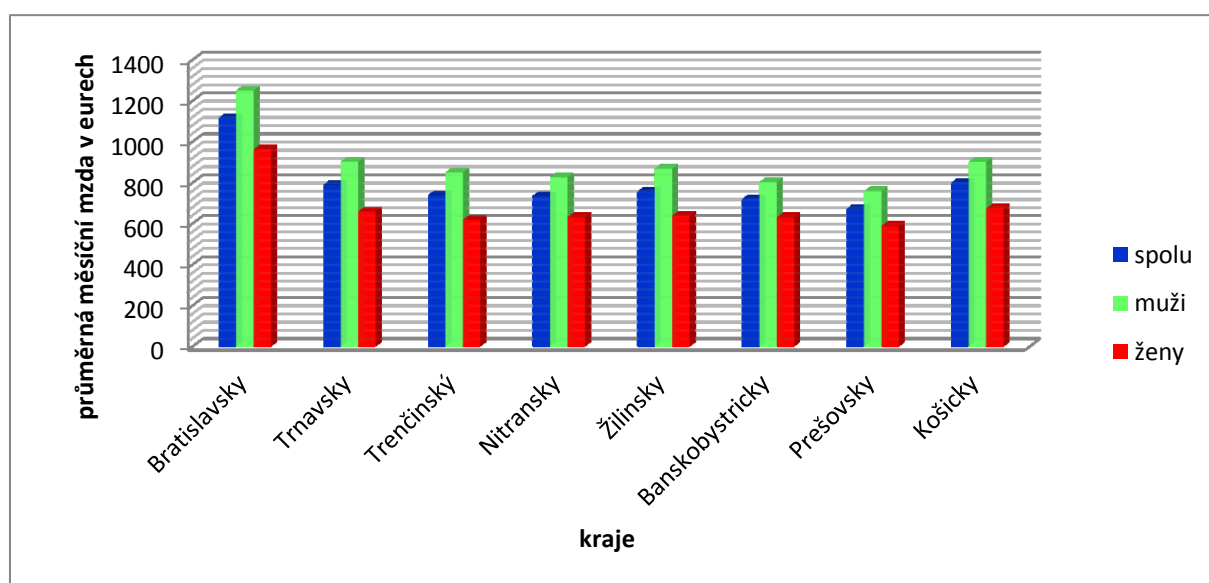
Tab. č. 3.9 – Počet podnikatelů v Žilinském a Bratislavském kraji v roce 2011

Kraj	Počet podnikatelů
Žilinský kraj	61 542
Bratislavský kraj	61 053

Zdroj: Statistický úřad Slovenska, online ze dne: [29.dubna 2012], <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=45089>>

V grafu č. 3.10 je uvedena výše měsíční hrubé mzdy podle jednotlivých krajů na Slovensku. Podle statistiky hrubé měsíční mzdy v porovnání s ostatními kraji se Žilinský kraj nachází na 4. místě po Bratislavském, Trnavském a Košickém kraji.

Graf č. 3.10 -Průměrná měsíční mzda podle krajů a pohlaví za rok 2010



Zdroj: Vlastní zpracování na základě: Statistický úřad Slovenska, online ze dne: [29.dubna 2012] <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=36994>>

V Žilině působí významný investor **společnost Kia Motors Slovakia**, na kterou je napojena široká řada subdodavatelských společností se zahraničním kapitálem a zahraničním vedením. Díky zahraničnímu kapitálu ve městě a požadavcích na jazykové znalosti při výběrových řízeních si rodiče uvědomují důležitost a využitelnost cizích řečí. Což je velice důležitý faktor při rozhodování o přihlášení na jazykový kurz.

Mezoprostředí podniku

Zákazníci

Zákazníky kurzu Helen Doron Early English jsou rodiny, které si uvědomují potřebu jazykového vzdělávání pro své děti a zároveň na základě ukázkové hodiny pochopí metodu vyučování v raném věku. Většinou se jedná o ekonomicky silnější rodiny, avšak není to vždy pravidlem. Díky specializaci na malé děti a také tomu, že konkurence se obává vyučovat děti do věku 6 let, tak největší procento klientů tvoří právě tyto děti od 0 – 6 let. V této věkové kategorii je konkurence velmi malá. U dětí nad 6 let je konkurence mnohem větší a dochází k odlivu zákazníků ke konkurenci z důvodu nižší ceny.

Konkurence

V rámci této bakalářské práce došlo k zmapování konkurence v jazykovém vzdělávání pro děti od 0-14 let v Žilině. Přesto, že existuje několik nevýznamných konkurentů, má Helen Doron Early English na trhu nejvýznamnější postavení. Jak jde vidět z tabulky, konkurence, která se zaměřuje na výuku dětí do 6 let, je velmi mizivá viz tabulka 3.10.

Tab. č. 3.10 –Monitoring konkurence společnosti KaPo Liberi s.r.o.

Název	Zaměření	Věk
Školka s úsmevom	Mateřská školka	5-6 let
Súkromná základná škola	Základní škola	6-15 let
EduLink	Jazyková škola	7 – 15 let
Pixie dixie english school	Jazyková škola	5 a více
Sarja	Jazyková škola	Od 7 let
Canadian school	Jazyková škola	7 – 15 let
Vivieus	Jazyková škola	5 – 16
Educa institute	Jazyková škola	Od 4 let
Filip	Jazyková škola	Připravuje se

Zdroj: vlastní zpracování

Díky franchisingovému systému, který uděluje exkluzivitu určitého území, se zcela zamezila možnost, že by metodologii Helen Doron mohl využívat jiný konkurent v daném území.

Dodavatelé

Nejvýznamnějším dodavatelem učebních materiálů je master franchisor, který vzhledem k franchisingové smlouvě je jediný možný dodavatel učebních materiálů. Spolupráce s hlavním dodavatelem je bezproblémová, jelikož se jedná o partnera v rámci franchisingu. Na druhé straně, je to nevýhoda, jelikož master franchisor zastává pozici

monopolního dodavatele se všemi nevýhodami s tím spojenými. Vybavení vyučovacího centra a pomůcky potřebné k výuce nakupuje franchisant v běžně dostupných obchodních řetězcích.

Master franchisor

Master franchisor je významným článkem, který ovlivňuje mezoprostředí. Vede celostátní reklamní kampaně s dopadem na firmu franchisanta, realizuje prodeje vyučovacích center, čímž určuje sílu franchisového celku v rámci státu (velký/malý počet poboček), rozhoduje o dalších franchisantech a hodnotí jejich kvality, které mají následně vliv na úspěšnost a reputaci poboček, v rámci franchisingové smlouvy určuje veškeré možnosti a restrikce fungování vyučovacích center, což může franchisanta v určitých věcech zásadně omezovat (musí schválit veškeré reklamní nástroje, kampaně apod.).

Substituti

Mezi substituty patří mateřské školy, které svou výuku provádí v anglickém jazyce nebo nabízí výuku anglického jazyka ve formě kroužku. Dalším substitutem mohou být soukromé základní školy, které rovněž provádí výuku v anglickém jazyce.

Vyhodnocení

Na základě této metody bylo zjištěno, že **makroekonomické prostředí** pozitivně ovlivňuje situaci podniku. Společnost momentálně a nadále bude využívat baby-boomu. Průměrnou hrubou měsíční mzdou se Žilina řadí v rámci Slovenska mezi kraje s lepší ekonomickou situací. Ve městě je největší počet živnostníků, což je velmi pozitivní pro společnost. V rámci **mezoprostředí** se potvrdily výhody franchisingového systému, a to především v tom, že je franchisant může jako jediný na daném území využívat danou metodu, čímž se snižuje možnost přímých konkurentů. Taktéž hlavně dodavatelské vztahy fungují v rámci franchisingového systému, tudíž s maximální snahou o kvalitní a dlouhodobou spolupráci. Na druhé straně franchisingový systém staví franchisora do pozice monopolního dodavatele se všemi nevýhodami s tím spojenými. V některých případech může franchisor franchisanta omezovat.

3.5. Metoda hodnocení života schopnosti podle H. Pollaka

Jedná se o metodu, která je založena na deseti kritériích hodnotících životaschopnost podniku. Mezi kritéria patří výzkum trhu cílený na pokrok, výrobky odpovídající trhu, spokojení zákazníci, spokojení finanční účastníci, poměr k životnímu prostředí, kapitálová základna, výhodná lokalizace podniku, zaměstnanci, finanční výsledek a spolehliví dodavatelé. U jednotlivých kritérií je stanovena bodovací škála a to podle úrovně, které může podnik v dané oblasti dosáhnout, viz příloha č. 2.

Výzkum trhu cílený na pokrok

V rámci franchisingového systému je sledován vývoj trhu a konkurence v celém světě. Na centrále Helen Doron pracují odborníci sledující vývoj metod učení dětí v raném věku po celém světě.

Výrobky odpovídající trhu

Opět díky franchisingovému systému a silnému týmu pedagogických a marketingových pracovníků na centrále, je systém schopný v krátkých intervalech (6 měsíců) zavést nové kurzy, služby.

Spokojení zákazníci

Ve většině případů klienti, kteří se již rozhodli pro tyto typy kurzů pro děti, jsou se systémem a službami spokojeni. Což je podloženo dotazníky, které společnost pravidelně předkládá svým klientům.

Spokojení finanční účastníci

Všechny závazky jsou v delším časovém horizontu uhrazeny, avšak s nedodrženou dobou splatnosti.

Poměr k životnímu prostředí

Nejsou známy žádné restriktivní předpisy týkající se životního prostředí proti činnosti poskytování kurzu pro děti.

Kapitálová základna

Společnost nevyužívá žádných bankových a jiných zdrojů ke krytí investic. Investice jsou kryté z vlastního výnosu.

Výhodná lokalizace podniku

Vyučovací centrum je umístěno v centru města, čímž je dobře dostupné pro většinu klientů, jak MHD, tak autem.

Zaměstnanci

V rámci systému musí každý učitel absolvovat týdenní intenzivní školení v pedagogických dovednostech a aplikací metody. Na pravidelné bázi (roční) si učitelé rozšiřují své vzdělání prostřednictvím jednodenního školení vedených zkušenými zahraničními lektory s dlouhodobou praxí. Ze 3/4 platí školení franchisant, v rámci větší zodpovědnosti ze strany učitelů, si učitelé 1/3 hradí sami.

Finanční výsledek

Finanční výsledky s porovnáním s předešlými roky jsou horší. V letech 2009, 2010 podnik dosahoval zisku, ovšem v roce 2011 se podnik dostal do ztráty. Finanční situace podniku je podrobněji rozebrána v kapitole finanční analýza 3.2. Je to však způsobené zvýšenými náklady, především z důvodu investice do vybavení pomůcek pro výuku apod.

Spolehliví dodavatelé

Nákupy zboží a know-how probíhá pouze v rámci franchisingového systému od poskytovatele franchisi (Helen Doron) přes master franchisora k franchisantovi. Hlavním dodavatelem pro KaPo Liberi s.r.o. (kromě běžných nákupů uskutečněných přímo v obchodech) je master franchisor, který je motivovaný na bezproblémovém a spolehlivém vztahu mezi dodavatelem a odběratelem (franchisorem a franchisantem). Z toho důvodu je zodpovědnost dodavatelů za kvalitu zboží na vysoké úrovni.

Vyhodnocení

Tento výsledek potvrzuje správné rozhodnutí společnosti KaPo Liberi s.r.o. o využití franchisingového systému v podnikání. Výsledek je značně ovlivněn tím, že se jedná o

franchisu (světové měřítko, světové zkušenosti, know-how vypracované špičkovými odborníky v dané oblasti, důvěryhodné dodavatelsko-odběratelské vztahy). Vyhodnocení bylo stanoveno při rozhovoru s franchisnatem na základě jeho subjektivních zkušeností a znalostí. V tabulce č. 3.10 jsou uvedeny body, které franchisant přiřadil jednotlivým kritériím.

Tab. č. 3.10 – Intervaly hodnocení dle H. Pollaka firmy KaPo Liberi s.r.o.

	Bodové hodnocení
Výzkum trhu cílený na pokrok	13
Výrobky odpovídající trhu	11
Spokojení zákazníci	9
Spokojení finanční účastníci	7
Poměr k životnímu prostředí	11
Kapitálová základna	8
Výhodná lokalizace podniku	9
Zaměstnanci	6
Finanční výsledek	3
Spolehliví dodavatelé	7
Celkem	84
	Vitalita je téměř zaručena

Zdroj:vlastní zpracování

4. Návrhy a doporučení

Nevýhodou franchisingového systému oproti samostatnému podnikání jsou poplatky spojené s poskytnutím know-how a podpory ze strany franchisora. Na základě dlouhodobější spolupráce s franchisantem, jsem došla k názoru, že franchisant tuto podporu nevyužívá maximálně a řadu věcí řeší samostatně. Obecně bych tedy doporučila franchisantovi, aby se **snažil maximálně využít podporu, kterou poskytuje, ať už master franchisor, anebo přímo franchisor.**

Při bližším seznámením se s podporou poskytovanou franchisantovi ze strany franchisora jsem objevila možnost **webinářů** (seminářů přes internet) týkajících se zlepšování manažerských a marketingových schopností franchisanta. Po dotazování franchisanta, zda tuto podporu využívá, bylo zjištěno, že z časových důvodů se těchto webinářů nezúčastňuje. Vzhledem na kvalitu webinářů **doporučuji** franchisantovi, aby přehodnotil svůj timemanagement a **pravidelně se jich zúčastňoval.** Účast na těchto webinářích zdokonalí schopnosti franchisanta v oblasti marketingu, managementu, náboru zaměstnanců apod. Následující termíny a témata webinářů jsou uvedeny v tabulce č. 4.1. Webináře jsou poskytovány franchisantům zdarma.

Tab. č. 4.1 – Termíny a témata webinářů

Termín	Témata webinářů
4. 5. 2012	Podpora prodeje
1. 6. 2012	Timemanagement
1. 7. 2012	Nové nástroje v marketingu
6. 8. 2012	Webová stránka
3. 9. 2012	Představení Teen English

Zdroj: vlastní zpracování

Franchisingový systém, kromě jiného, nabízí také **blížeší kontakt** a možnost výměny zkušeností, znalostí a informací s ostatními franchisanty. Při dotazování franchisanta ohledně kontaktu s ostatními, jsem zjistila, že je úzce v kontaktu pouze s jednou kolegyní z blízkého regionu. **Doporučuji častější kontakt** i s ostatními kolegy, neboť jeto obohacující v mnoha případech, vzhledem na to, že všichni řeší tytéž záležitosti a problémy.

Helen Doron pořádá každoročně **mezinárodní konferenci** všech franchisantů, která je vhodným místem pro vytvoření kontaktů a pro sdílení zkušeností na mezinárodní úrovni. **Doporučuji** pravidelnou **návštěvu těchto konferencí.** Termín následující konference je 14.5.2012 v Praze.

Master franchisor spravuje celoslovenskou **webovou stránku** **www.helendoron.sk**. Při prozkoumávání této stránky jsem objevila nabídku letních táborů v různých městech na Slovensku. Pobočka Helen Doron v Žilině, přestože nabízí letní kurzy, nebyla v seznamu uvedena. Doporučuji franchisantovi, aby využil této možnosti **uvést svou pobočku mezi vyučující centra** nabízející letní tábory a obecně využíval celoslovenské webové stránky pro své marketingové aktivity.

Z rozhovoru s franchisantem vyplynulo jedno **obecné doporučení** potencionálním franchisantům, a to aby před zakoupením franchise pečlivě prozkoumali nejen informace o systému a prodáváném know-how, ale především o osobě master franchisora, se kterým má franchisant nejbližší a nejintenzivnější kontakt a jehož rozhodnutí ho do velké míry ovlivňují. Franchisant uvedl, že před vstupem do franchisingového systému si toto neuvědomil a osobu master franchisanta vůbec neprověřoval.

Doporučení jsou shrnuta v následující tabulce č. 4.2, s uvedením efektu a druhem nákladu.

Tab.č. 4.2 – **Doporučení**

Doporučení	Efekt	Druh nákladu
Účast na webinářích	Zlepšení managerských schopností	Náklady na čas franchisanta
Kontakt s franchisanty	Získání nápadů, rad při řešení problémů	Náklady na telefon, cestovné, náklady na čas
Účast na konferencích	Získání nápadů, zkušeností ostatních, seznámení se s novinkami	Náklady na čas, cestovné, ubytování
Využití celoslovenských webových stránek	Zlepšení možností marketingu	Časové náklady na vytvoření sdělení

Zdroj: vlastní zpracování

5. Shrnutí a závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit výhodnost využití franchisingu v oblasti vzdělávání.

První část byla věnována teoretickým poznatkům z oblasti franchisingu a podnikové ekonomiky. Byly zde definovány základní pojmy, jako je podnik, podnikatel, podnikání apod. Větší část teoretické oblasti je věnována přímo franchisingu. Jsou zde vymezeny pojmy jako franchisor, franchisant a vzhledem k cíli bakalářské práce teoreticky uváděné výhody a nevýhody franchisanta. V teoretické části byly vymezeny metody hodnocení podniku, jako finanční analýza, SWOT analýza, monitoring a hodnocení životaschopnosti podniku podle H. Pollaka.

V rámci praktické části jsem spolupracovala se společností KaPo Liberi s.r.o. fungující v rámci franchisingového systému na výuku angličtiny pro děti Helen Doron Early English. Tato společnost úspěšně funguje pod tímto systémem od roku 2008. Zabývala jsem se bližším poznáním společnosti s ohledem na působení v rámci franchisingového systému. Seznámila jsem se s franchisingovou smlouvou, s právy a povinnostmi franchisanta - viz kap. 3.

Pomocí SWOT analýzy byly pojmenovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Za nejsilnější stránku je považovaná **celosvětově ověřená a používaná metoda výuky včetně kvalitních pomůcek a vyškolených lektorů**. Což je zároveň považováno za hlavní výhodu, kterou společnost získala právě díky tomu, že je součástí světové franchisy. Slabá stránka byla odhalena pouze jedna, která navíc ani nesouvisí se skutečností, že společnost je součástí franchisy. Většina negativních stránek z mikroprostředí byla odstraněna během celosvětového dlouholetého fungování tohoto systému. Tato skutečnost je považována za velkou výhodu nákupu licence, jelikož snižuje náklady na možné chyby společnosti. Příležitosti a hrozby jsou součástí makroprostředí, které podnik většinou nemůže ovlivnit, tudíž skutečnost, zda je podnik součástí franchisingového systému, je v tomto případě irelevantní - viz kap. 3.3.

Jediné zjištění týkající se franchisy, které plyne z finanční analýzy, je skutečnost, že franchisa ovlivňuje podnik v těchto nákladových položkách: **royalties, poplatky do společného reklamního fondu, odpisy licence a poplatek za informační systém**. Ostatní položky by byly shodné, i kdyby společnost fungovala na základě vlastního know-how. Ani

jedna ze jmenovaných položek neměla vliv např. na skutečnost, že se společnost ocitla v roce 2011 ve ztrátě - viz kap. 3.2.

Z monitoringu mezoprostředí vyplynuly další výhody franchisingového systému, a to především to, že **franchisant jako jediný může na určitém území využívat danou metodu, čímž se snižuje možnost přímých konkurentů.** Taktéž dodavatelské vztahy fungují především v rámci franchisingového systému, tudíž s maximální snahou o kvalitní a dlouhodobou spolupráci. Na druhé straně franchisingový systém **staví franchisora do pozice monopolního dodavatele se všemi nevýhodami s tím spojenými.** V některých případech může franchisor franchisanta omezovat - viz kap. 3.4.

Metodou hodnocení životaschopnosti podniku podle autora Pollaka jsem došla k závěru, že **vitalita podniku je téměř zaručena.** Výsledek je opět značně ovlivněn tím, že se jedná o franchisu (světové měřítko, světové zkušenosti, know-how vypracované špičkovými odborníky v dané oblasti, důvěryhodné dodavatelsko-odběratelské vztahy) -viz kap. 3.5.

Na konci bakalářské práce jsem uvedla **doporučení** pro franchisanta. Nejpodstatnějším doporučením je snaha o maximální využití podpory, kterou franchisor, master franchisor a samotný franchisový systém nabízí, především proto, že franchisant ji stále dostatečně nevyužívá (marketing, webináře, kontakt s ostatními, konference atd.) Viz kap.4.

Seznam použité literatury

BISIO, Rick; KOHLER, Mike. *The Educated Franchisee : The How-to Book for Choosing a Winning Franchise*. 2nd edition. Minneapolis : Bascom Hill Publishing Group, 2011. 218 s. ISBN 9781935098539

BREALEY, Richard A. *Teorie a praxe firemních financí*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 1064 s. ISBN 80-722-6189-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

Franchising v České republice. Praha: Česká asociace franchisingu, 2008, 147 s. ISBN 978-802-5421-369.

GRUBLOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2001, 438 s. ISBN 80-861-2275-1.

KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA. *Jak psát reklamní text*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 220 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-4061-4.

MALÝ, Josef. *Obchod nehmotnými statky: patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 1995, 257 s. ISBN 80-717-9320-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Podnikání*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2002, 85 s. ISBN 80-732-9025-1.

MIKOLÁŠ, Zdeněk a Blanka POCZATKOVÁ. *Základy práce poradce v podnikání: pomůcka pro poradce v podnikání*. Vyd. 1. Háj ve Slezsku-Lhota: MAJ, 2000, 77 s. ISBN 80-864-5800-8.

NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 315 s. ISBN 80-716-9613-7.

Obchodní zákoník a předpisy související. Olomouc: ANAG, 2002-. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7263-446-0.

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

SCHARLAU, Christine. *Techniky vedení rozhovoru: zdokonalte své komunikační dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 205 s. ISBN 978-80-247-2234-4.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

Internetové zdroje

czech-franchise.cz

franchisinginfo.cz

helendoron.sk

ifranchising.cz

managment-marketing.student.eu

portal.statistics.sk

Seznam zkratek

C	celkový investovaný kapitál
D	úročený cizí kapitál
E	vlastní kapitál
EBIT	zisk před úroky a daněním
EFF	evropská franchisingová asociace
FCF	příjmy z investice
FCF_t	volné peněžní toky
IRR	vnitřní výnosové procento
JKV	jednorázové kapitálové výdaje
KV	kapitálové výdaje
NPV	čistá současná hodnota
R	náklady kapitálu
R_D	náklady na úročený cizí kapitál
R_E	náklady vlastního kapitálu
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
T	životnost projektu
t	sazba daně z příjmu
t	běžný rok
t-1	předchozí rok
U	hodnota ukazatele
U_i	hodnota dílčího ukazatele
ΣU_i	velikost absolutního ukazatele
WACC	průměrné náklady kapitálu

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci

užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2012

.....
Jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 – Majetek podniku

Příloha 2 – Metoda hodnocení životaschopnosti podniku podle H. Pollaka

Příloha 3 – Pobočky Helen Doron Early English na Slovensku

Příloha 4 – Rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti KaPo Liberi s.r.o. za období
2009/2011